

Patrícia Sofia da Cunha Mendonça

**MONITORIZAÇÃO DOS INDICADORES DE RECURSOS
HUMANOS ASSOCIADOS À PERFORMANCE E À
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO PELO BSC**

Relatório de estágio profissional para obtenção do grau de mestre
em Gestão de Empresas

Orientador(a): Professora Doutora Ana Pinto Borges

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JULHO DE 2021

Declaração de honra

Eu, Patrícia Sofia da Cunha Mendonça, abaixo-assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260025, declaro, por minha honra, que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Patrícia Sofia da Cunha Mendonça,

Porto, 02/ 07/ 2021

Agradecimentos

Primeiramente este trabalho é fruto de uma grande resiliência sobretudo pelos tempos em que vivemos, um grande esforço de concentração em que os meus filhos me puseram à prova, mas por eles tudo vale a pena.

Agradeço a gentileza do Sr. Nogueira, incansável para que corresse tudo bem, sem ele não tinham sido possível as minhas aulas à distância, aos meus amigos Sandra e Carlos que foram a minha força e, sem dúvida, aos professores sem exceção e orientadora, de quem eu sorvi toda a sua experiência e disponibilidade, com a minha motivação em alta para este percurso.

À minha mãe a quem devo tudo e ao meu pai, que não está já entre nós, e irmã, que são a minha base, e a quem vai completando a minha família, um obrigado sincero!

RESUMO

Os sistemas de informação inteligentes têm sido amplamente divulgados como veículo de imensos benefícios para as organizações que os implementaram. Dos resultados obtidos se conclui que nem todos os colaboradores-chave sabem o que é, para que serve e se de facto existe um sistema de gestão integrado no hotel em estudo.

O propósito do relatório de estágio consiste em criar um sistema de análise da performance e da estratégia, para a prossecução dos indicadores de recursos humanos do Boeira Garden Hotel de modo a contribuir para a gestão ideal do departamento da forma mais eficaz possível.

Para tal efetua-se um estudo atento dos procedimentos seguidos nos principais processos do departamento e utiliza-se um inquérito por questionário para perceber acerca do conhecimento dentro da organização dos principais indicadores da performance, da estratégia e acerca de quais as práticas digitais implementadas.

Denota-se, através do presente estudo, a lacuna, a falta de um fio condutor que interligue e relacione, de forma direta, os conceitos de práticas de recursos humanos, performance organizacional e estratégia de longo prazo e, assim, propõe-se um novo modelo que permita um acesso imediato e integrado ao conhecimento dos indicadores e a sua análise, relacionado com os processos de recursos humanos. Através da criação de um *Balanced Scorecard* (BSC) específico para o departamento, na perspetiva dos processos e da inovação/aprendizagem, vai-se fazer a escolha de métricas específicas de recursos humanos que avaliem as competências, a motivação e a estrutura do trabalho, sempre assente na bibliografia pesquisada por combinação dos conceitos.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia; Desempenho; *Balanced Scorecard*; Recursos Humanos; *Business Intelligence*

ABSTRACT

Business Intelligence systems have been widely known as the vehicle of large benefits to firms that have followed them up. From the results obtained, it can be concluded that not all key employees know what it is, what it is for and whether there is in fact an integrated management system in the hotel under study.

The purpose of the internship report is to create a system to analyze the performance and strategy that involves the metrics of the Boeira Garden Hotel human resources that aims to contribute to the ideal management of the department in the most possible way.

To this end, a careful study of the procedures followed is carried out by the main internal processes of the department and a questionnaire survey of first approach to decision makers and middle managers is used to understand about the knowledge within the organization the main performance indicators, strategy and about what digital practices are implemented.

Through this method, the gap is perceived, a lack of a conducting thread that interconnects the referred concepts and a new model is proposed that allows immediate and integrated access to the knowledge of the indicators and their analysis related to the human resources processes. Through the creation of a specific Balanced Scorecard (BSC) for the department in the perspective of the processes and the innovation / learning, the choice of specific metrics of human resources will be made to assess the competences, motivation and structure of the work, always based on the bibliography searched by combination of the concepts.

KEYWORDS

Strategy; Performance; Balanced Scorecard; Human Resources; Business Intelligence.

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

APHORT - Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo

BSC - *Balanced Scorecard*

CCT - Contrato Coletivo de Trabalho

CPM - *Corporate Performance Management*

CRM - *Customer Relationship Management*

CT – Contrato de trabalho

EBITDA - *Earnings before Income, Taxes, Deteriorations and Amortizations*

ER - *Efficciency Ratio*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

FTE - *Full-time equivalent*

GPM - *Guest Profile Management*

GNU PSPP - *Program for statiscal analysis of sampled data*

GSD - *General Software Development*

H - Horas

HOD – *Head of Department*

HRM - *Human Resource Management*

KPI - *Key Performance Indicator*

KPMG - *Global Network of Professional Firms*

OP - *Organizational Performance*

RH - Recursos Humanos

ROA - *Return on Assets* (Retorno sobre os Ativos)

ROE - *Return on Equity* (Retorno sobre o Capital)

ROI - *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento)

ROS - *Return on Sales* (Retorno sobre as Vendas)

ROSE - *Return on Strategic Effectiveness* (Retorno da Eficácia da Estratégia)

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SAD - Sistema do Apoio à Decisão

SAP - *Systems, Applications & Processes in Data Processing*

SI - Sistema de Informação

SITESE - Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TI - Tecnologia de Informação

TM - *Talent Management*

UM - Unidade de Medida

VRIO - *Value, Rareness, Imitability and Organization*

Índice	
RESUMO.....	iv
PALAVRAS-CHAVE.....	iv
ABSTRACT	v
KEYWORDS	v
LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS.....	vi
1.INTRODUÇÃO	17
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	20
2.1. Revisão de Literatura	20
2.1.1. Perceção do impacto estratégico dos sistemas de informação, em particular do <i>business intelligence</i>	20
2.1.2. Noção de <i>balanced scorecard</i> e a aplicação dos indicadores KPI nos serviços hoteleiros e outros serviços.....	22
2.1.3. Impacto da gestão de práticas dos recursos humanos e os seus indicadores no desempenho dos serviços hoteleiros.....	26
2.1.4. Medição do impacto das práticas inovadoras de recursos humanos no desempenho organizacional.....	28
2.1.5. Importância da estratégia na gestão de talento em hotéis de luxo para a aplicação da métrica de retenção de talento.....	30
2.1.6. Aplicação da bibliografia à realidade dos conceitos em análise.....	33
3.1. A organização Boeira Garden Hotel.....	39
3.1.1. Visão, missão e valores da empresa.....	39
3.1.2. A organização interna do hotel e a sua rentabilização	40
3.2. Enquadramento da problemática na instituição e no departamento de estágio.....	41
3.2.1. Objetivos finais do estágio.....	41

3.2.2. Quadro concetual de referência para elaboração do BSC	43
3.2.3. Atividades realizadas.....	44
3.3. Descrição das atividades realizadas durante o estágio e fundamentação	47
3.3.1. Análise das evidências físicas da qualidade dos serviços - políticas e <i>standards</i>	47
3.3.2. Impacto orçamental da gestão dos recursos humanos e a sua monitorização	51
3.3.3. Detecção da problemática/lacuna do tema na realidade empresarial para contribuir para a sua disseminação	51
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	54
4.1. Abordagem de inquérito por questionário sobre o conhecimento e classificação do uso de BI, o seu tratamento e conclusões	56
4.1.1. Descrição do inquérito.....	56
4.1.2. Perfil da amostra	57
4.2. Apresentação dos resultados	58
4.3. Enquadramento dos recursos do hotel pelas técnicas VRIO, SWOT e do BSC genérico e departamental e as suas linhas de ação	70
5. CONCLUSÕES	77
6. CONTRIBUTOS DE MELHORIA PARA A EMPRESA	82
6.1. Limitações e futuras linhas de orientação	82
7. REFLEXÃO E AUTO-AVALIAÇÃO DO TRABALHO	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÊNDICE	89
Questionário.....	89

Lista de figuras

<i>Figura 1 - Organigrama interno</i>	<i>41</i>
<i>Figura 2 - Nuvem de palavras</i>	<i>69</i>

Lista de quadros

<i>Quadro 3.1 - Caraterísticas comparativas das metas e métricas de um sistema de informação estratégico, tático e operacional</i>	<i>44</i>
<i>Quadro 4.2 - Ligação das variáveis aos objetivos específicos do trabalho</i>	<i>55</i>
<i>Quadro 4.3 - Associação das variáveis de estratégia e dificuldades por inquirido</i>	<i>67</i>
<i>Quadro 4.4 - Contextualização VRIO dos recursos da organização</i>	<i>71</i>
<i>Quadro 4.5 - Análise da conjuntura SWOT do hotel</i>	<i>73</i>
<i>Quadro 4.6 - Balanced scorecard genérico</i>	<i>74</i>
<i>Quadro 4.7 - Balanced scorecard do departamento de RH, compilação das métricas essenciais</i>	<i>76</i>

Lista de tabelas

<i>Tabela 1 - Descrição sociodemográfica da amostra</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 2 - Percentagens de resposta no conhecimento e uso de BI</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 3 - Distribuição de respostas no tipo de BI</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 4 - Percentagens de resposta no conhecimento e utilização dos KPI..</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 5 - Resultados dos testes paramétricos acerca do conhecimento e uso do BI e dos KPI</i>	<i>63</i>
<i>Tabela 6 - Resultados dos testes paramétricos acerca do conhecimento e uso do BI e dos KPI</i>	<i>64</i>

1.INTRODUÇÃO

Para a obtenção do grau de mestre em gestão de empresas é proposto a realização de um trabalho final, podendo optar-se entre dissertação, trabalho projeto ou relatório de estágio profissional. Opta-se por realizar o relatório de estágio profissional cujo título é *Monitorização dos indicadores de recursos humanos associados à performance e à estratégia de negócio pelo BSC*.

A escolha do estágio profissional deve-se à possibilidade de iniciar desde logo a prática do tema *in loco*, o que é uma mais-valia para a empresa e para a estagiária, já que a empresa usufrui de uma visão externa e atualizada do tema e a estagiária desenvolve na prática real os conhecimentos adquiridos e será um ponto de partida para integrar o mercado de trabalho na área da gestão, sendo uma temática de grande importância pois procede à análise da estratégia e dos processos de recursos humanos, que são a base de qualquer modelo de negócio. Acresce que, no setor específico da atividade hoteleira, o trabalho assume uma importância ampliada devido à perspetiva de dificuldades que este sector atravessa na atualidade. Sendo uma das principais alavancas da economia portuguesa e da empregabilidade na região e em Portugal, é fundamental garantir a continuidade do negócio neste setor.

Assente no *state of the art* da literatura, parte-se da lacuna encontrada na realidade do hotel, a falta de prova empírica da relação entre as práticas dos recursos humanos incluindo as digitais e a performance organizacional (que nesta experiência hoteleira em concreto se deve a falta de enraizamento de um marketing de serviços interno que partilhe o conhecimento na organização, essencial nesta era do *boom* de serviços), bem como a falta de alinhamento com a estratégia de longo prazo dado a verificar-se que o foco da organização ainda reside muito mais nos indicadores financeiros do que nos indicadores não financeiros, nomeadamente dá-se pouca importância a indicadores como a eficácia da estratégia, *Return on Strategic Effectiveness* (ROSE). A eficácia da estratégia avalia-se pela produtividade e pelo crescimento. A produtividade é refletida nos resultados de desenvolvimento medido através da taxa de eficiência ou rentabilidade (custos/proveitos), controlando o ativo *turnover* e o impacto do desenvolvimento da estrutura de capital (*leverage*), e o crescimento é refletido nos resultados de desenvolvimento de produtos/serviços medido através do aumento do *cash-flow*. Ora da análise de relatório de performance do departamento resulta que a medição do custo da estratégia não é considerada, havendo apenas preocupação em que os outros custos caibam no *budget* definido.

O propósito do relatório de estágio profissional consiste na criação de um modelo de análise da performance e da estratégia que envolve os recursos humanos do Boeira Garden Hotel, para contribuir para a gestão ideal do departamento, da forma mais eficaz possível e, em última instância, comunicar o conhecimento e experiência adquiridos a todos os departamentos e a todos os dirigentes principais e intermédios. Uma vez que a organização está em fase inicial de atividade dado a sua tenra idade, a inovação consiste na implementação e desenvolvimento de uma ferramenta de criação e monitorização de indicadores de desempenho e pode ser inspiradora para os dirigentes superiores, intermédios e todos os colaboradores-chave. Essa inovação na execução do conhecimento pode emergir dos sistemas de informação existentes ou fornecer base para os alimentar e pode ainda levar ao recurso a um novo mais adaptado. Procura-se resumidamente com este estudo:

- Dar fundamento ao investimento na estratégia organizacional, incentivando a mobilização da liderança executiva (no domínio da estratégia, do comando e da motivação), com a implementação do mapa de monitorização *balanced scorecard* a nível do departamento que, dado o tempo limitado de estágio, só abrange as perspetivas de inovação/aprendizagem e dos processos internos);
- Divulgar a estratégia junto dos colaboradores (pela consciencialização e disponibilização de tabelas de desempenho pessoal e *paychecks* a nível operacional);
- Incentivar a uma periodicidade de análise da estratégia e a sua integração no planeamento orçamental geral e em sistemas de avaliação analítica, por exemplo o *Enterprise Resource Planning* (ERP) existente no hotel; a fim de:
- Disseminar a lacuna que ainda se verifica na atual literatura quanto à evidência empírica de relação direta entre as práticas digitais de recursos humanos, a performance e a estratégia;
- Permitir a consciencialização acerca da possibilidade de gerir a ligação entre os indicadores de performance individuais do departamento e os objetivos estratégicos gerais.

A estrutura das atividades realizadas inicia-se com o levantamento de necessidades dos dirigentes superiores e intermédios e de colaboradores-chave na execução do conhecimento que decorre do uso das práticas digitais. A metodologia utilizada é a análise dos procedimentos estabelecidos nos processos internos essenciais do departamento e a análise dos resultados decorrentes das respostas ao inquérito por questionário disponibilizado, bem como o seu confronto com as práticas analisadas na

bibliografia que integra os principais conceitos em análise do *business intelligence*, performance e indicadores organizacionais, estratégia do negócio e *balanced scorecard*, no sentido de contribuir para disseminar a lacuna, abrir caminho para estudos complementares e sobretudo dar um contributo prático para a organização onde decorre o estudo. O trabalho está dividido em 7 (sete) capítulos: Introdução; Enquadramento técnico e científico (revisão de literatura); Diagnóstico da organização e da problemática (enquadramento do tema na instituição e departamento de estágio, objetivos do estágio e descrição das atividades realizadas); Metodologia (objetivos da investigação e descrição do inquérito, perfil da amostra, métodos, técnicas e resultados); Conclusões; Contributos de melhoria para a empresa e Autoavaliação (reflexão) sobre o trabalho desenvolvido.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Revisão de Literatura

Relativamente à revisão de literatura pretende-se encontrar na mesma os conceitos fundamentais a aplicar na realidade empresarial e conhecer o *state of art* do tema, conceitos orientados para o marketing de serviços interno, nomeadamente os sistemas de informação usados para a divulgação de conhecimento nas organizações e a sua monitorização, as práticas digitais dos recursos humanos na hotelaria e os conceitos do *Business Intelligence* (BI), da *Performance*, da *Estratégia*, dos *Indicadores de Performance*, *Key Performance Indicators* (KPI) e do *Balanced Scorecard* (BSC).

2.1.1. Perceção do impacto estratégico dos sistemas de informação, em particular do *business intelligence*

Moreira, Nascimento e Reginato (2006) em *Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio à controladoria*, considera que os sistemas de informação, enquanto instrumentos de apoio à decisão e tal como o nome indica, são os sistemas que gerem a informação e permitem a interação entre as áreas de uma empresa, que requer a existência, de uma forma organizada para o consumo, de um dos principais recursos que esse processo de interação exige: a informação, que pode no entanto não satisfazer as expectativas dos seus usuários se não estiver acompanhada de atributos que a tornem, realmente, útil ao processo decisório. A informação tem de ser precisa, tempestiva e adequadamente comunicada àqueles que dela necessitam, para o exercício de suas atividades. Nesse aspeto, a informação e a sua comunicação adquirem contornos estratégicos, dado o seu poder de interferir na qualidade das decisões tomadas. As decisões podem ser um dos fatores que explicam o grau de congruência entre as ações implementadas pelos gestores e as expectativas da administração da empresa, tornando-se a moldura de todo o processo de gestão. Os autores desenvolvem um estudo bastante completo, que decorre entre agosto de 2003 e dezembro de 2005, sobre a efetiva contribuição das ferramentas da tecnologia da informação, especificamente as de BI, para fornecer ao processo decisório as informações úteis por ele requeridas e concluem que as referidas ferramentas podem auxiliar o departamento de controladoria de gestão na sua função de reunir informações de confiança, úteis e tempestivas para o processo decisório, por meio da sua flexibilidade e dinamismo, proporcionando, como consequência, a melhoria dos

resultados nas áreas organizacionais/operacionais, bem como na empresa como um todo.

O papel dos recursos humanos na organização reside na sua capacidade de cumprir o seu papel como o principal facilitador para o desenvolvimento do capital humano e a sustentabilidade através da passagem de informação, em que as pessoas são o seu veículo. O desempenho de longo prazo e a liderança de mercado raramente são alcançados sem a retenção de colaboradores leais, trabalhadores, informados e motivados.

Kurtzman (1997) e Veth (2006), citados por Sharma (2011) no estudo *Realising the strategic impact of business intelligence tools*, afirmam que a gestão da performance organizacional, *Corporate Performance Management* (CPM), permite, através das melhores tecnologias e das boas práticas de gestão, a formulação e implementação da estratégia que engloba 4 (quatro) fases interligadas: Estratégias e objetivos; Alvos derivados e métricas; Execução de planos estratégicos; Medição e análise. Davenport *et al.* (1998), Lee e Kim (2001), Liebowitz e Wilcox (1997), Swan *et al.*, (2000), citados pelo autor do estudo, revelam que tipicamente o conhecimento explícito é facilmente codificado. E por sua vez, Bohn (1994) é citado quanto ao conhecimento codificado ser considerado com maior probabilidade de ser reutilizado. A ênfase reside em um conjunto de regras completamente especificadas sobre o que fazer sob cada possível conjunto de circunstâncias. Por outro lado, o autor cita Swan *et al.* (2000) ao afirmar que o conhecimento personalizado dá ênfase à partilha de conhecimento, pela via da interação interpessoal. Também Hansen *et al.* (1999), citados pelo autor, defendem que a estratégia utiliza o diálogo, através das redes sociais incluindo grupos e equipas ocupacionais, que ajuda a partilhar conhecimento pessoa-a-pessoa. Jordan e Jones (1997), citados também pelo autor em causa, dizem que esta estratégia pretende adquirir conhecimento interno oportuno e partilhá-lo informalmente. O conhecimento no seu modo maioritariamente tácito pode ser obtido por pessoas habilitadas e experientes. O resultado líquido do estudo desenvolvido revela que ambas as formas de conhecimento (codificado e personalizado) são necessárias para o BI. O primeiro BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, é uma ferramenta de gestão que se mantém atual e monitoriza o cumprimento da visão da organização para o uso da informação. Os objetivos e as medidas do *scorecard* são derivados de uma visão organizacional e estratégia. Pode-se medir o que se quiser, logo, quando não se pode transformar em números, é mais fácil de gerir e de medir se se recorrer ao BI e/ou técnicas para identificar e monitorizar objetivos e lucros. O BSC e o *Benchmarking* (incluindo *bench-*

aprendizagem de avaliação comparativa) irá guiar o uso da informação a introduzir e a usar nas ferramentas de BI para gerir, sobretudo, situações em que se verifique menos vantagem competitiva, por exemplo: 1- Processos internos como transferência, partilha e reutilização do conhecimento; 2- Competência interna como habilitações técnicas e conhecimento da indústria; 3- Recrutamento de novos talentos de forma prolongada para além da cidade-projeto da concorrência; 4- Criação de novas e inovadoras ideias para desenvolver os processos de trabalho; 5- Projetos com 'defeito'; 6- O alimentar de novos líderes através de promoção interna. Por último, cita ainda Eccles (1991) para esclarecer que o CPM e o BI contribuem para acrescentar valor ao negócio, focando-se em como a organização desenvolve, implementa e monitoriza os planos de estratégia. O foco da estratégia é mantido ao longo de todos os processos de gestão de negócio. O autor do estudo em causa vai no mesmo sentido de Nickols (2003) quando diz que o CPM consiste na execução do plano estratégico e combina metodologias, processos de negócio e/ou sistemas:

Metodologias de negócio - BSC e métricas que são medidas específicas usadas no âmbito da estratégia; Processos de negócio - Procedimentos que alinham o planeamento à informação adequada e os recursos à tecnologia; Sistemas e soluções tecnológicas - Combinam as metodologias de negócio com os processos de negócio em um só sistema de gestão.

2.1.2. Noção de *balanced scorecard* e a aplicação dos indicadores KPI nos serviços hoteleiros e outros serviços

A ferramenta do *scorecard* constitui uma ferramenta de gestão da informação, analisada em diversos estudos, que visa balancear os objetivos estratégicos gerais da organização com os indicadores criados a partir das necessidades a suprir. Ribeiro, Vasconcelos e Rocha, no estudo *Monitoring performance indicators in the portuguese hospitality sector* que analisa vários autores, afirmam que o BSC inclui os indicadores financeiros e os complementa com os operacionais, equilibrando objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores defasados (indicadores de resultados) e indicadores antecedentes (que induzem resultados) e perspetivas de desempenho interno e externo. No entanto, Epstein e Manzoni (1998), citados também por Ribeiro, Vasconcelos e Rocha, no estudo acima referenciado, afirmam que os conceitos de indicadores defasados e antecedentes devem ser vistos como indicadores dinâmicos e interligados. Assim, um mesmo indicador pode ser qualificado como indicador defasado em relação a uma determinada variável ou

perspetiva e, simultaneamente, como indicador antecedente em relação a outra. Assim, as autoras citam Atkinson e Epstein (2000) que apontam para um dos aspetos mais importantes do BSC que é a forma como possibilita a vinculação entre atributos, atividades operacionais e resultados e ainda medir “relacionamentos, comunicando-os aos gestores operacionais e dar suporte para que as organizações aprendam sobre essas relações”. A importância da utilização do BSC no setor hoteleiro justifica-se pelas suas características, comuns a qualquer outra empresa prestadora de serviços: intangibilidade, heterogeneidade, indissociabilidade e perecibilidade do serviço e, em particular, o peso dos ativos intangíveis, a aposta nos recursos humanos, as dificuldades associadas a uma prestação consistente de serviços e o tipo de atividades (com estrutura de custos diferenciada) que integra o setor da hotelaria (*housing, food & beverage*). Esse conjunto de características, por si só, destaca o benefício de usar indicadores de avaliação de desempenho de diferentes perspetivas, como o BSC. O *scorecard* é uma ferramenta de gestão que, através de indicadores mensuráveis e a elaboração das medidas a implementar na empresa, ambiciona atingir os objetivos do plano de estratégia definido, que mais não são que o resultado da análise integrada das necessidades projetadas do pessoal e os recursos disponíveis, mantendo, em equilíbrio, a lei da oferta e da procura e dos pontos críticos que carecem da ação dos gestores. No entanto, não há prova empírica suficiente da relação entre as práticas de recursos humanos, a monitorização dos indicadores mais importantes nos serviços hoteleiros e o desempenho das organizações, a não ser um contributo evidente dessas práticas na perspetiva de satisfação das necessidades de recursos humanos, tal como satisfação de clientes e empregados, na perspetiva de inovação, na produtividade e na boa reputação na comunidade em que se integram, pelo que a implementação de um BSC irá melhorar ou disseminar a falta de interligação entre as práticas e decisões das organizações e os seus objetivos gerais (estratégicos). A ferramenta do BSC tem a vantagem de que o mesma pode servir para alimentar o BI já existente para uma maior automação ou ser adotada de forma mais tradicional, ou seja, alicerçada nas 5 (cinco) forças que afetam a intensidade da concorrência na indústria e o seu nível de rentabilidade, que são: o poder do comprador, o poder do fornecedor, o mercado competitivo da indústria, a ameaça de substituição e a ameaça de novas entradas no mercado, forças que permitem identificar os pontos fracos e fortes a ser explorados para reforçar a posição competitiva da organização, se bem divulgadas pela organização nessa ferramenta de gestão.

Quanto à aplicação do BSC a vários serviços, um autor desconhecido (1998) analisa, logo ao tempo do aparecimento desta ferramenta, no artigo *Balanced scorecard benefits*

Natwest Bank, como se implementa e gere a monitorização da performance que esta ferramenta permite aplicada a serviços, particularmente a serviços financeiros, passando a preocupação, nas organizações que unicamente visavam a satisfação do cliente em termos de rentabilização de investimentos, a focar-se não só no lucro mas no horizonte da qualidade e rapidez de serviço e na estratégia da nova visão “*to be first choice in our chosen market*”. Alarga-se a aplicação do BSC a todo o tipo de serviços, incluindo a área financeira. Os empregados de primeira linha abrangidos pelo estudo ficaram contentes por abraçar o conceito *scorecard* em serviços financeiros, como por exemplo, na instituição financeira Natwest, no Reino Unido, onde os gestores começam por fazer a enumeração das forças que poderiam exponenciar para atingir o “*status first choice*”. Alcançam uma visão geral do negócio e analisam os indutores de uma saúde financeira de longo termo, não só baseada nos elementos financeiros da instituição, mas adaptando como base uma cultura de *coaching and empowerment* através de vários *scorecards* para cada região e unidade de negócio, com três dimensões de análise: análise financeira, clientes, qualidade interna e desenvolvimento organizacional (gestão do processo, produtividade e ausência de crédito de risco). Os especialistas em recursos humanos inovam no alinhamento da aprendizagem e do desenvolvimento e das necessidades individuais e do negócio. O indivíduo passa a ter mais controlo sobre o seu desenvolvimento e formação dentro da instituição e as recompensas passam dos indivíduos para a equipa. Os indicadores a medir não se devem apenas focar no que está a ser feito, mas também no que deverá ser feito, ou seja, focar-se na performance a longo prazo.

Mais atualmente e em estudos, por exemplo, de Owusu (2017), *Business intelligence systems and bank performance in Ghana - The balanced scorecard approach*, se pretende aferir de que maneira, em países em vias de desenvolvimento, sobretudo em países africanos, se têm também aplicado os sistemas de informação nas organizações, no que diz respeito à melhoria da performance organizacional. Existem outros estudos, referidos pelo autor, que argumentam sobre o desenvolvimento destas aplicações e até sobre a amplitude da sua adoção e defendem não poder ser as medidas financeiras, por si só, usadas para avaliar o impacto do Sistema de Informação (SI) na performance organizacional. Os outros indicadores de medida não financeiros são de tal modo importantes que conduzem ao desenvolvimento do BSC e serve de complemento às habituais avaliações financeiras, acrescentando indicadores qualitativos a nível de 4 (quatro) dimensões: 1- do cliente, 2- do processo interno 3- da aprendizagem e desenvolvimento e 4- financeira. As quatro dimensões do BSC acima referidas são testadas e no estudo analisado são considerados benefícios diretos a estes quatro

níveis que representam a performance organizacional e conclui-se que esses benefícios são diretamente relacionáveis e que o resultado da implementação é efeito da pós-implementação dos sistemas de BI e o seu efetivo uso.

No caso do Irão, Becker e Gerhart (1996) e Boxall e Purcell (2003), citados por Karami, Sahebalzamani e Sarabi (2015) no artigo *The Influence of HR practices on business strategy and firm performance - The case of banking industry in Iran*, afirmam que há demonstração óbvia que a estratégia de recursos humanos da organização e a sua relação com os empregados tem um efeito positivo na performance da empresa. São citados no estudo referido Delery e Doty (1996) quanto às práticas de recursos humanos conduzirem a um desenvolvimento da performance organizacional a título de retorno de investimento, Kalleberg e Moody (1994) por afirmarem que as boas práticas dos recursos humanos conduzem também a uma margem de lucro mais elevada, Huselid (1995) por defender conduzirem a uma redução do *turnover* e Huselid (1995), MacDuffie (1995), Youndt *et al.* (1996) e Datta *et al.* (2003) quanto a conduzirem a uma maior produtividade do trabalho. No entanto, Guest *et al.* (2003) é citado no mesmo estudo para demonstrar que continua a haver significativa incerteza quanto à relação causal entre os sistemas de informação aplicados aos recursos humanos e a performance organizacional, sendo que na indústria de serviços essa incerteza ainda é mais reconhecida.

O BSC, aplicado também na área da saúde, na dissertação de Rocha (2016) sobre *Os indicadores de gestão em um sistema de business intelligence*, serve para resumir dados para controlar através dos kpi que são comparados de forma significativa, no mesmo sentido de Peterson (2006), citado pela autora, de modo a transmitir o máximo de informação possível. O BSC é um instrumento de medição e gestão de desempenho que integra medidas provenientes da estratégia, abrangendo a perspetiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, que resulta de um esforço consciente e rigoroso da estratégia organizacional por objetivos e medidas tangíveis, no sentido de Kaplan e Norton (1996), também citados pela autora no seu estudo.

Recentemente, no estudo de investigação, de Dahmiri (2020), *The model of the influence of service quality and marketing experience on customer satisfaction with brand equity as an intervening variable in Bank Jambi Indonesia*, formularam-se hipóteses e mediante um questionário a 400 (quatrocentos) clientes, se conclui que as variáveis da qualidade de serviço, do marketing experiencial e da imagem da marca têm em simultâneo e individualmente uma influência significativa nos clientes. O autor

procura definir vários indicadores estratégicos, para estudar e propor o seu controlo, divididos em variáveis e suas diversas dimensões individuais, como a qualidade de serviço (qualidade perspetivada e percebida pela responsabilidade, resposta, segurança, empatia, *facilities*), o marketing experiencial (habilidade do produto e do serviço em oferecer emoções aos clientes pelos sentidos, sentimentos, ações e referência), o valor da imagem de marca (mais-valia para o cliente, pela sensação de pertença, conhecimento da marca, percepção da qualidade e lealdade, fruto dos canais de distribuição e direitos de patentes e para a organização, pelo preço, posição de mercado e rentabilidade) e a satisfação do cliente (satisfação que resulta da classificação, pelo cliente, feita do uso dos produtos e serviços, por comparação com o que eram as suas expectativas antes da sua utilização ou efetivação).

2.1.3. Impacto da gestão de práticas dos recursos humanos e os seus indicadores no desempenho dos serviços hoteleiros

Tracey (2014), citado por Otoo e Mishra (2018 maio) no estudo *Impact of Human Resource Management (HRM) practices on hotel industry's performance: The mediating role of employees' competencies*, afirma que, em termos teóricos, se demonstra que o HRM desempenha uma importante tarefa em todos os setores da economia, mas é na indústria hoteleira que assume uma especial importância devido a ser um setor caracterizado por ser de trabalho intensivo e focado na satisfação das necessidades dos hóspedes. Já Noe *et al.* (2010), citados pelos autores do estudo referido, explicam que, em termos práticos, as práticas de HRM revelam desenvolvimento do desempenho da organização ao contribuir para a satisfação de clientes e empregados, para a inovação, produtividade e boa reputação na comunidade em que se integram. *Organizational Performance (OP)* é um conceito multidimensional complexo. Randeree e Al Youha (2009), citados também pelos autores, afirmam que o sucesso potencial de um negócio depende da sua habilidade de efetivamente implementar estratégias para atingir os objetivos institucionais e Tomal e Jones (2015) são ainda citados para definir OP como resultados efetivos de uma organização em contraposição aos resultados estimados. De acordo com Zhang *et al.* (2008), OP varia como uma função das variáveis de resultados financeiros: *Return on Investment (ROI)*, *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Return on Sales (ROS)* - vendas, quota de mercado, produtividade. Dyer e Reeve (1995), citados pelos autores, propõem quatro possíveis grupos de indicadores e métricas de desempenho organizacional para além dos habitualmente analisados resultados financeiros do ROA e do Resultado operacional, que são:

Resultados de RH: *turnover*, absentismo, satisfação no trabalho;

Resultados organizacionais: produtividade, qualidade, serviço;

Resultados de marketing: Custo de stocks, crescimento, retorno;

Resultados não financeiros: rotatividade de mão-de-obra (*turnover*), absentismo, conflito de qualidade de produtos e/ou inovação de produtos. As contribuições para o OP do HRM, enquanto boa gestão de práticas de recursos humanos, têm saído fortalecidas, segundo os autores do estudo, pois são recursos dificilmente imitáveis pela concorrência e proporcionam uma efetiva e rápida resposta à procura de mercado, no mesmo sentido dos autores Huselid e Becker (1996) por eles citados. Estão também os autores no mesmo sentido de Huselid (1995), ao considerar que as práticas de recursos humanos contribuem para o desenvolvimento da OP, através da taxa de rotatividade de mão-de-obra; bem como através da produtividade laboral, no sentido de Datta *et al.* (2005) e através dos indicadores ROA, ROE e margem de lucro, no sentido de Delery e Doty (1996). No sentido de Delaney e Huselid (1996), os autores argumentam que as práticas de HRM conduzem a um desenvolvimento do desempenho da organização, influenciando as variáveis do departamento de RH como as competências, motivação e a estrutura do trabalho.

Para a compreensão do processo de inteligência competitiva nos recursos humanos, Effron (2004) e Alavi e Leidner (2001), citados por Freyn (2017) na sua tese de doutoramento *Understanding the competitive intelligence process of the firm and the factors that impact its effectiveness*, referem que o objetivo do BI de uma organização é trabalhar pessoas em contextos de negócios que criam e transferem conhecimento por toda a organização. Se o conhecimento é criado e transferido por meio de experiências humanas, esses processos de negócios devem abranger uma compreensão de como as pessoas aprendem e transferem o seu conhecimento. Não é a quantidade de capital de conhecimento que é uma vantagem estratégica, mas a capacidade da organização em aplicar efetivamente o conhecimento existente para criar novos conhecimentos. Realizado um *survey* com 423 (quatrocentos e vinte e três) organizações da Europa e dos EUA (KPMG, 2000), identificam-se e sugerem-se as vantagens do BI, como indutores de melhor tomada de decisão, melhor atendimento ao cliente, resposta mais rápida às principais questões de negócios, habilidades aprimoradas dos funcionários, produtividade aprimorada, lucros aumentados, compartilhamento de melhores práticas, custos reduzidos, aumento da participação de mercado, criação de novas oportunidades de negócio e melhoria do desenvolvimento de novos produtos, que vão de encontro à literatura no sentido de ser essencial que o conhecimento além de ser transferido pelos

recursos humanos, possa sê-lo de forma mais eficaz se se apostar na automação que os sistemas de informação, em particular o BI, permitem.

2.1.4. Medição do impacto das práticas inovadoras de recursos humanos no desempenho organizacional

Lawson e Hepp (2001), no relatório *Measuring the performance impact of human resource initiatives*, referem um projeto multibancário aplicado a serviços financeiros e desenvolvem o explanado por Delery and Doty (1996), ao revelar resultados analíticos das práticas de recursos humanos com impacto muito positivo nos aumentos no retorno do investimento, no *Full Time Equivalent* (FTE) e nos rácios de eficiência financeira do *Return on Equity* (ROE), do *Return on Assets* (ROA) e do *Efficiency Ratio* (ER) bem como na gestão de pessoas, especificamente na métrica (%) do indicador *performance appraisals* (pela melhoria de processos completados em tempo) e do indicador de *turnover*. Verifica-se que o *turnover* diminui em 34%, dá-se um incremento do retorno no investimento e na satisfação do cliente (fidelidade) e verifica-se a relação inversa de diminuição do ER pelo aumento de eficiência nos custos das operações, que é fulcral no incremento das vendas. Resumindo, este projeto acima referenciado, ao contrário de muitos outros, revela prova empírica da existência de conexão direta entre os resultados positivos e as boas práticas dos recursos humanos, mediante a comparação da evolução de indicadores financeiros e de desempenho. Mais do que os efeitos positivos demonstrados nas métricas financeiras referidas, outras métricas não financeiras saem impulsionadas de forma evidente, como o designado *chaining effect* da satisfação direta dos empregados e, particularmente, a relação das políticas do departamento de RH e cada uma das métricas de rentabilidade (métrica da performance dos empregados e métrica da performance do negócio), ou seja, associa a perspetiva operacional à perspetiva tática e estratégica.

O retorno da eficácia da estratégica nos serviços hoteleiros por Valčić e Bagarić, no seu estudo *Return on strategic effectiveness - the need for synchronising growth and development strategies in the hotel industry using revenue management* (2017), analisa o *Return on Strategy Effectiveness* (ROSE) na indústria hoteleira, onde referem a importância de sincronizar o crescimento e as estratégias de desenvolvimento dos hotéis, como condições prévias para o sucesso, o estável desempenho de negócio e a fidelização de clientes. O contexto teórico da correlação entre o crescimento da organização e as estratégias do negócio caracteriza-se sem dúvida pela eficiência do negócio que requer o desenvolvimento de novos departamentos ou reorganização dos

já existentes, a expansão dos produtos/serviços, o desenvolvimento das condições de trabalho e o desenvolvimento da unidade de negócio na sua generalidade. Para atingir essa correlação, verificam-se quais os Fatores Críticos do Sucesso (FCS), definem-se os indicadores e as respetivas métricas e procura-se uma adaptação constante à envolvente, ao seguir ou superar as boas práticas da concorrência (*benchmarking*) e que se refletirá, em termos financeiros, na liquidez do fluxo de caixa e no retorno do investimento pela valorização do património. Como a procura de mercado está a tornar-se cada vez mais imprevisível e dependente dos conteúdos gerados pelos seus utilizadores, as variáveis dinâmicas mais importantes na gestão de receita dos serviços de hotelaria são: as avaliações (*reviews*) com a periodicidade que se definir em cada métrica; a satisfação dos clientes (*guest satisfaction*); os preços (*pricing*) e o desenvolvimento de sistemas de informação (*business intelligence*), que permitam uma maior automação na avaliação dessas variáveis dinâmicas. O retorno na eficácia estratégica, *Return on Strategic Effectiveness* (ROSE), depende da produtividade e do crescimento. A produtividade é refletida nos resultados de desenvolvimento medido através da taxa de eficácia ou rentabilidade (custos/proveitos), na análise do ativo *turnover* e da estrutura de capital (*leverage*) e o crescimento é refletido nos resultados de desenvolvimento de produtos/serviços medido pelo aumento do *cash-flow*. Turban (2012), citado pelos autores no estudo, afirma que o crescimento irá realçar a rentabilidade se estiver alinhado com os recursos únicos da organização e as suas competências. As estratégias executivas e as políticas do negócio são analisadas para assegurar que estão ambas alinhadas com a missão e os objetivos da unidade de negócio dentro do ambiente interno e externo da indústria. A vantagem competitiva pode ser alcançada pelas firmas que assentem o seu sucesso na valorização dos seus recursos intangíveis, i. é, conhecimento, tecnologia e estratégia e desenvolvimento de novos produtos e serviços. O crescimento da organização é simultaneamente um resultado e uma medida do desenvolvimento da firma. A crescer a um crescimento quantitativo do volume de negócios (produtos/serviços), o desenvolvimento também implica um crescimento qualitativo (valor, propósito, missão ou significado e valores), o desenvolvimento e inovação do negócio existente. Kaplan e Norton (2005) é citado pelos autores ao se afirmar que a estratégia de crescimento tende a se focar no enaltecimento do valor para o cliente, através de uma gestão eficiente do cliente e na expansão das oportunidades de receita. O volume de dados relacionado com as operações das organizações está a crescer rapidamente. Cada vez mais processos comerciais são suportados e monitorizados, no entanto, muitas vezes as organizações não conseguem converter esses dados em inteligência estratégica e tática no sentido de Polyvyany *et*

al. (2017), citados pelos autores e, também, de Rouhani *et al.* (2016) em que o BI é projetado para retratar o recurso da informação da organização, desenvolvendo uma compreensão precisa da dinâmica de negócios e ajudando o gestor a tomar as melhores decisões com a coleta de informações de várias fontes. Para Barrento *et al.* (2010) citados pelos autores, BI é um sistema transversal a todas as unidades do negócio, cuja função consiste em reunir a informação de diversos sistemas operacionais e exibi-la em um formato acessível a todos os utilizadores, de modo a permitir efetuar análises que suportem a tomada de decisão. A dificuldade em processar a grande quantidade de dados que as organizações têm vindo a armazenar, influencia o aparecimento dos sistemas de BI. Estes conjugados com os dados disponíveis na organização, disponibilizam informação relevante que suporta a construção de conhecimento sobre a própria organização. Este conhecimento é fundamental no suporte de tomada de decisão e permite conhecer informação sobre o negócio e as entidades exteriores com as quais as organizações negociam e interagem. Os componentes do BI são como camadas de modelos de suporte: decisão com análise inteligente, ferramentas aprimoradas para tomada de decisão, desenvolvimento de raciocínios, experiências e ambientes, otimização de dados e recomendação do modelo mais adequado que melhore o processamento do conhecimento da realidade em análise e permita redução do tempo de decisão. Os principais sistemas associados ao BI são o sistema de recolha de dados, o sistema de armazenamento de dados, o sistema de gestão com diversas ferramentas de análise, os quais permitem: a) extrair informação relevante dos dados armazenados; b) elaborar previsões baseadas em dados históricos; c) criar cenários que evidenciam o impacto da alteração de diversas variáveis; d) permitir o acesso *ad-hoc* aos dados para responder a questões que não se encontram pré-definidas; e) analisar detalhadamente toda a organização de modo a obter um conhecimento mais profundo das suas atividades..

2.1.5. Importância da estratégia na gestão de talento em hotéis de luxo para a aplicação da métrica de retenção de talento

De entre os vários autores citados por autor desconhecido (2019), no estudo *Talent management and retention strategies in luxury hotels - Evidence from four countries*, conta-se Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) que afirmam que poucos estudos empíricos discutem como as organizações conceituam o talento e o *Talent Management* (TM) e que as políticas apresentadas nesses estudos já realizados diferem das práticas

reais nas organizações e Tlaiss *et al.* (2017) no sentido de realçar que ainda menos estudos se focam nas estratégias de retenção de talentos que é o objetivo principal do TM. Também os citados autores Chung e D'Annunzio-Green (2018), Gallardo-Gallardo *et al.* (2013), Collings e Mellahi (2009) e Nijs *et al.* (2013) sugerem que mais estudos deverão ser realizados sobre como o talento é conceituado, gerido e retido e ainda Deery e Jago (2015) que também concordam que existem muito poucos estudos sobre o TM na hotelaria apesar de relatarem, nas suas análises, a existência de estudos em hotelaria realizados por Solnet *et al.* (2013), Davidson e Wang (2011) e Lub *et al.* (2012), análises que afirmam que o TM na realidade empresarial difere muito da literatura de gestão convencional. Collings *et al.* (2011) é citado pelo autor para evidenciar que a literatura existente fornece evidências oriundas principalmente do contexto dos EUA, criando a necessidade de explorar diferentes contextos e perspetivas. No estudo em análise, o autor referencia ainda autores, entre os quais Yin (1989), para demonstrar que, embora os resultados possam não ser representativos da população devido ao tamanho da amostra, podem, enquanto decorrentes de um estudo exploratório, contar com a generalização analítica, em que se generalizam os resultados para alguma teoria mais ampla. Vaiman *et al.* (2012), também citados pelo autor, não contestam que algumas políticas têm vindo a ser efetivamente testadas em estudos, mas na realidade elas diferem das práticas reais das organizações e também os citados Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) garantem que poucos estudos empíricos discutem, por exemplo, como as organizações conceituam o talento e o TM. O autor afirma que ainda menos estudos relevam para estratégias de retenção de talentos no mesmo sentido de Tlaiss *et al.* (2017), que é o objetivo principal do TM. Ao analisar as evidências de 4 (quatro) países, decorre que, quanto à importância de controlar a retenção do talento, se retira que todos os participantes no estudo consideram que os empregadores abrangem toda a amplitude dos empregados para participar nos TM *programmes* e só depende da motivação e vontade dos mesmos em tirar proveito da oportunidade de usufruir de um programa destes para o crescimento do seu talento dentro da organização (*inclusive approach*). Embora cada empregado seja considerado como um talento potencial, consideram que este talento tem de ser alimentado e desenvolvido, através de treino e formação constantes, para atribuir mais-valia à gestão da organização. Portanto, o facto de alguns empregados serem diferenciados (*exclusive approach*) e ser-lhes oferecido oportunidades futuras, não disponíveis para todos, não é surpresa, sendo a métrica mais utilizada, na avaliação da retenção de talentos, a taxa de *turnover*, numa periodicidade mensal. O TM para os participantes é apenas relacionado na generalidade com a oferta de emprego e processos de recrutamento, acreditando os participantes que o

departamento de RH avalia mais a personalidade dos candidatos em detrimento da sua habilitação técnica, experiência ou formação académica, confirmando Barron *et al.* (2014). Os benefícios do TM sublinhados pelos participantes são o desenvolvimento da ideia de marca de sucesso, em termos de gestão do capital humano, como a evidência física de satisfação que mais não é que a sensação de pertença à organização, confirmando-se a proposta de King (2010), também citado no estudo, em que os empregados necessitam de ter informação e conhecimento sobre a imagem de marca da organização para serem capazes de exibir comportamentos desejados. Para Kazlauskaite *et al.* (2006), citados pelo autor, o conhecimento incluído na imagem de marca é também considerado como o potenciador da redução do *turnover* em hotelaria e contribui para a clareza de funções e empenhamento e confiança na marca entre os empregados. Deste estudo conclui-se que há uma definição uniforme de talento na hotelaria, nos quatro países analisados, que inclui personalidade, condução para o sucesso, orientação para o serviço e vontade de desenvolvimento pessoal, que é organizacionalmente específico e influenciado pelas características da indústria e envolve iniciativas para a retenção de talentos e para o equilíbrio trabalho-vida de modo a conduzir a uma alta performance. Várias estratégias de retenção de talento foram identificadas, mas só um pequeno número de organizações parecem ter um esquema de retenção explícito. A maioria descreve a existência de uma atuação *ad-hoc*. Os casos em que o TM é sistemático e planeado são identificados apenas no contexto do Reino Unido. Os participantes no estudo, oriundos dos EUA, Austrália, e Grécia, asseguram a importância do TM, no entanto, nestes três casos, as estratégias são definidas ao longo do processo de performance anual. Em termos da perspetiva de estratégia inclusiva arduamente desenvolvida, a maioria das práticas são impostas pelos gerentes com limitada consideração dos desejos e visão acerca da sua progressão. Estas descobertas contradizem as descobertas da citada Thunnisen (2016) que encontra alguns programas de perspetiva exclusiva oferecidos pelas organizações, talvez pelo facto de o estudo desta autora se realizar no contexto do mundo académico e não da indústria hoteleira. No entanto, como já referido, na indústria hoteleira do Reino Unido há a preocupação de programas de gestão de talento planeados e sistemáticos, oportunamente comunicados aos seus empregados. Mais ainda, se conclui pelo autor que as estratégias de planeamento na sucessão e na retenção de talentos, no âmbito de TM em hotéis de luxo, se dividem em (2) duas categorias:

A) Uma categoria que inclui as práticas entre os empregados:

1 - As estratégias de sucessão de talentos - só foram evidentes no contexto do Reino Unido;

2 - As estratégias de formação e desenvolvimento e as oportunidades de progressão na carreira, que consistem:

a) na sua forma de *ad-hoc programmes*, oferecidos por consultores da região, exemplo do caso da Grécia;

b) na sua forma genericamente traduzida em programas de vendas e de serviço ao cliente, exemplo dos EUA e da Austrália;

c) na sua forma de programas que incluem formação em *leadership* e treino para gestores, oferecidos pelas universidades, exemplo do caso do Reino Unido (Moncarz *et al.*, 2009; Deery, 2008; Bharwani e Butt, 2012);

3 - As estratégias de compensação - discutidas em todos os países analisados (Deery, 2008);

4 - As *challenging opportunities* - promovidas e encorajadas de modo a conduzir sempre a um *feedback* e uma avaliação de desempenho, numa base temporal anual.

B) Outra categoria que inclui o relacionamento das equipas:

1 - As estratégias envolvendo a inclusão das equipas de trabalho foram adotadas em todos os países do estudo. As práticas entre os empregados, as práticas organizacionais e a cultura da organização influenciam a experiência que os empregados têm com a organização numa base diária e são identificadas nos quatro países, tais como a flexibilidade relativa às escalas de trabalho (as tarefas são planeadas de modo a permitir fazer alterações mediante acordo com os respetivos chefes de departamento), o que cria um ambiente orientado para a família com bom relacionamento interpessoal, para a satisfação e a motivação das equipas de trabalho. A estratégia de inclusão e a cultura organizacional permitem flexibilidade e relações interativas (Akrivos *et al.*, 2007). Outro hotel no Reino Unido opta por oferecer a oportunidade de *babysitting* para os seus empregados com famílias.

2.1.6. Aplicação da bibliografia à realidade dos conceitos em análise

A fundamentação técnica e científica das atividades a desenvolver tem como base a análise de literatura, sendo essas revisões necessárias pois, na análise de determinada área do conhecimento, se resumem as análises teóricas e técnicas destinadas a

alavancar futuras pesquisas, de modo a fechar ou minimizar a lacuna da realidade e a demonstrar a evolução das teorias e a sua compreensão em diferentes contextos.

A revisão bibliográfica efetuada fornece uma boa base de apoio sobre os processos e métricas adequadas a definir para o departamento de RH. Assim, a metodologia adotada para estudar e descrever os procedimentos usados nos processos do departamento em análise do Boeira Garden Hotel contribui não só para a realização deste relatório, mas também para a elaboração de um manual informativo dirigido aos chefes de departamento, e segue as seguintes técnicas (*check-list*):

- O levantamento de necessidades e a análise sobre o conhecimento, adoção e satisfação na utilização de sistemas de BI, integrados no contexto do hotel, quanto à capacidade e experiência dos gestores gerais, intermédios e colaboradores com poder de decisão na avaliação dos dados fornecidos pelas ferramentas;
- O desenvolvimento de sugestões sobre técnicas de melhoramento da gestão, constituindo o presente relatório um contributo para o eventual desenvolvimento global do conteúdo de *General Software Development* (GSD), pelo método de adaptação sistemático, sendo também uma base de apoio ao departamento de TI do hotel para alimentar o sistema de informação atual ou renová-lo.
- Por fim, caminha-se para fechar o desfasamento entre as tarefas executivas e a estratégia com a criação de uma ferramenta de gestão, o BSC, para adaptação, implementação e monitorização de indicadores de desempenho de performance de recursos humanos aliados ao alinhamento estratégico de longo prazo, de modo a desenvolver a efetividade da utilização das ferramentas de BI.

Pretende-se, através de questões de investigação adotadas em um inquérito disponibilizado, verificar o conhecimento efetivo dos inquiridos, ou seja, se os mesmos conseguem perceber a diferença entre *business intelligence* (BI) e indicadores de desempenho (KPI) e verificar a frequência e o modo de acesso aos indicadores, os *timings* e os procedimentos.

Da análise de toda a bibliografia de enquadramento, efetuada nos subcapítulos acima descritos, desde a mais antiga à mais recente, para se conseguir chegar a uma análise evolutiva que denota não ter resultado em grande evolução do *state of art*, se conclui que ainda permanece falta de prova empírica suficiente que permita concluir de forma redundante quanto à efetiva ligação causal entre o investimento nas práticas de recursos humanos e os principais indicadores de performance de uma organização. O estudo de Delaney (1996), descrito acima, é o que mais contribui para provar essa

conexão, com evidências como o desvio positivo na média do Retorno dos Ativos (ROA) e do Retorno do Capital (ROE), bem como igualmente em indicadores qualitativos sempre que se adotam boas práticas dos recursos humanos, mais especificamente no chamado *chainning effect* de satisfação direta dos empregados e, de forma particular, na relação entre as políticas e cada uma das métricas de rentabilidade (métrica da performance dos empregados e métrica da performance do negócio). Este estudo consiste em um projeto bastante esclarecedor e oportuno para prova empírica da existência de conexão direta entre os resultados positivos e as boas práticas dos recursos humanos, mediante a comparação da evolução de indicadores financeiros e de desempenho. E esta consideração é, sem dúvida, um grande impulso e um caminho para aprofundamento de estudo que se vai revelando necessário ao longo de todos estes anos de pesquisa, uma porta para reforçar a prova da evidência científica que se procura para atingir os objetivos de disseminação da lacuna existente, que até aqui não se tinha demonstrado nos estudos analisados.

Seguindo-se Bardin (2008), é utilizado o modelo de análise de conteúdo (conceitual) de orientação quantitativa (estatística descritiva) que representa, de forma lógica e integrada, as partes que o compõem e conduzem à resposta ao problema em análise nas questões de investigação, logo, no caso em estudo, é importante se terem identificado as componentes ou partes, habitualmente conceitos, e a sua descrição através de variáveis. Trata-se de uma técnica de investigação que tem como finalidade a descrição objetiva, (e, se a objetividade não é uma meta atingível dado que o conhecimento está em permanente construção, é desejável um padrão de intersubjetividade, ou seja, que seja por acordo entre investigadores sobre o que é entendido como verdadeiro), sistemática (descrição integrada em conceitos e definições) e quantitativa (relativa ao conteúdo) enquanto manifesto da comunicação, conduzindo sempre que possível à elaboração de uma estatística descritiva, ou seja, uma análise que resume e quantifica as mensagens.

Por outro lado, é também utilizado o modelo de análise de conteúdo de orientação qualitativa, que consiste no conjunto de medidas para descrever os fenómenos por palavras, em vez de números ou medidas. Trata-se de investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e interações sociais, a partir da perspetiva dos intervenientes no processo (quer seja através de entrevista, inquérito, observação, etc.). Baseia-se no método indutivo, já que o investigador pretende desvendar a intenção ou propósito da ação - compreender a situação sem impor expectativas prévias ao fenómeno estudado. E é o método que considera que o conhecimento é baseado na experiência,

não levando em conta os princípios estabelecidos nem a razão como o único método de levar ao conhecimento científico verdadeiro. A construção da teoria processa-se de modo indutivo e sistemático, a partir do próprio terreno à medida que os dados empíricos emergem. O propósito do investigador aqui não é generalizar, mas sim particularizar (aceita-se a riqueza da diversidade em vez da uniformização). No caso em estudo, a análise de conteúdo aplica-se no estudo dos documentos dos principais processos do departamento de RH, nomeadamente sobre papéis exercidos pelos colaboradores em cada processo, mudanças em processos e envolvidos, eventos, resultados do departamento, divulgação de ofertas de vagas e recrutamento, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras, distribuição de horário de trabalho e pausas, faltas, incentivos, variáveis para processamento de salários, legislação, comunicações procedimentais (implementadas) e legais (obrigatórias), entre outros.

Sousa e Baptista (2011), citados por McHenry (2016) no artigo *Exploring best practices to utilize business intelligence systems*, referem o facto de a investigação poder ser suportada por estudos de caso, como é o caso do trabalho desenvolvido no hotel. Quanto às características e tipologia do estudo de caso e quanto à recolha de dados, os seus instrumentos de recolha (os procedimentos ou etapas) e o papel do investigador, existe a dicotomia método quantitativo/método qualitativo.

Na elaboração deste relatório, os dados recolhidos são predominantemente qualitativos, ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas e de complexo tratamento estatístico. A noção de dados qualitativos varia entre os autores, mas aproxima-se em aspetos fundamentais, não são mensuráveis de forma rigorosa em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. No caso em estudo, dá-se prevalência às forças da investigação qualitativa (subjetivista) que consiste na compreensão e conhecimento processual de um número limitado de casos, ou seja, dados recolhidos para transformação com uma dinâmica prática de interpretação simbólica e categorizações, pela exposição de dados através de descrições ilustrativas, citações e/ou apresentação por símbolos e codificação das variáveis a analisar. Assim, a investigação qualitativa surge como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, que se veio a provar ineficaz para o estudo da subjetividade do comportamento bem como da atividade das pessoas ou organizações, centrando-se assim na análise dos comportamentos, atitudes ou valores. É um tipo de investigação indutivo e descritivo em que o investigador tem como ponto de partida padrões dos dados encontrados, sem preocupações com o tamanho da amostra, com resultados generalizados ou a validade dos instrumentos. “Uma análise a uma amostra, ou seja, a

inquirição a um número restrito de pessoas, com a condição de que estas tenham sido corretamente escolhidas, permite obter as mesmas informações com uma certa margem de erro, um erro calculável, e será preciso conseguir escolher a informação dentro da amostra que é possível”. Os autores consideram que o principal problema será escolher um número determinado de indivíduos em que as observações que possam ser feitas sobre eles possam ser generalizadas a toda uma população. Os métodos de amostragem podem ser probabilísticos e não probabilísticos. Segundo os referidos autores, os métodos probabilísticos são preferíveis “quando se pretende extrapolar com confiança para o universo os resultados obtidos a partir da amostra”. Os métodos probabilísticos mais usados são: a amostragem aleatória simples, estratificada, por *clusters* e multitópica. Nos métodos não probabilísticos, os autores defendem que, quando se pretende extrapolar para o universo a partir dos resultados e conclusões obtidas com a amostra, “não são aconselháveis” esses métodos, podendo os mesmos ser, contudo, “úteis no início de uma investigação, por exemplo para testar as primeiras versões de um questionário”, que constitui o presente caso de estudo. São exemplo de métodos não probabilísticos: a amostragem por conveniência (usada neste inquérito) e a amostragem por quotas. A amostra por conveniência é propositada, é escolhida a amostra de acordo com as necessidades do investigador ou o seu julgamento pessoal.

Os pontos de vista dos participantes no inquérito da investigação são sujeitos a uma análise de orientação qualitativa em particular. Não é generalizável. Bernard e Ryan (2010), citados no estudo de McHenry referido, defendem assim um processo de construção de teoria, que deverá emergir a partir dos dados reunidos. A análise de dados qualitativos consta dos processos e procedimentos que, a partir da reunião de um conjunto de dados qualitativos, permitem que se avance para algum tipo de explanação, compreensão ou interpretação dos indivíduos ou situações que estão a ser investigados. Seale (1999) é também citado pelo autor, quando se refere que a possibilidade de transferência de resultados para um segundo ambiente requer descrições densas para que os leitores façam julgamentos sobre a aplicação das informações à sua situação. Descrições densas não são sinónimos de longas caracterizações ou explicações detalhadas. Além disso, Seale defende que o termo descrições densas implica a necessidade de fornecer um nível claro de significado para as informações. São citados Denzin, Lincoln e Giardina (2006) que referem que a transferibilidade dos resultados do estudo aumenta quando uma pesquisa descreve completamente o contexto da pesquisa e os pressupostos centrais para o estudo e são citados também Pedrosa, Näslund e Jasmand (2012) que afirmam que a transferibilidade se refere à aplicabilidade das conclusões da pesquisa à situação de

outros pesquisadores, permitindo-lhes fazer inferências. A conformidade só está presente depois que credibilidade, transferibilidade e confiabilidade são estabelecidas e as evidências e resultados de um estudo são reproduzíveis por outro pesquisador, no mesmo sentido de Cope (2014).

Usando uma densa descrição de orientação para a interpretação dos processos internos pesquisados do departamento, mediante técnicas de gestão como a análise *Value, Rareness, Imitability & Organization* (VRIO), a análise *Strenghts, Weaknesses, Opportunities & Threats* (SWOT), a preparação do esquema do BSC, a sugestão de indicadores adaptáveis ao departamento e a realização de um manual de informação de procedimentos para os chefes de departamento disponibilizado ao hotel, fornece-se aos leitores deste trabalho informações adequadas para determinar se os resultados do mesmo são comparáveis a outros contextos e este é o fio condutor e os objetivos da investigação.

O inquérito em que se baseia este relatório tem a pretensão de fazer um levantamento de necessidades relativamente aos recursos da organização, nomeadamente acerca do recurso da informação/conhecimento e, conseqüentemente, realizar análises VRIO, SWOT, BSC como complemento à elaboração do inquérito.

Em termos de pessoas-alvo, é escolhida a amostra por conveniência, não probabilística - o diretor geral, a gerente do departamento de RH e executivos de gestão intermédia, de modo a atingir os objetivos que foram delineados, sendo os inquiridos escolhidos com base nas necessidades do inquiridor e porque não é possível entrevistar todos os administradores/gerentes da organização-mãe Hilton.

Os indivíduos da amostra são selecionados com base nos seguintes critérios: a sua formação, a sua posição no hotel e o seu acesso à informação, o seu impacto no TM e retenção de talento e a sua vontade de participar do estudo e compartilhar o conhecimento para a pesquisa. O modelo de análise assenta no método científico pelas características da **objetividade** (definição *a priori* do modelo analítico das variáveis a analisar e regras de codificação, sendo passível de adaptação e combinação de técnicas de lógica dedutiva e indutiva), **consistência** (o modelo pode ser repetido, é provisório e autocorretivo), **validade** (coerência entre conceitos e indicadores), **generalização** (aplicação a outros casos de estudo) e **replicabilidade** (pode ser repetido em vários casos e contextos para evitar sobre generalizações).

3. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

3.1. A organização Boeira Garden Hotel

A organização inicia o seu projeto em 1920 através da aquisição de uma quinta, a Quinta da Boeira, em que remonta a 1850 a construção da sua mansão, cujos detalhados tetos, azulejos e os seus 3 hectares de jardins estão atualmente em perfeitas condições, tendo sido adquirida pelo proprietário de uma companhia de vinho do Porto.

Em 1999, é adquirida por uma nova companhia com o objetivo de preservar a sua valiosa herança, promovendo as mais variadas atividades socioculturais.

Em 2014, a Quinta da Boeira constrói a maior garrafa do mundo, honrando a qualidade e diversidade dos vinhos portugueses.

Em dezembro de 2019, após demoradas negociações, é adquirida por sócios israelitas que, pertencendo à rede Hilton, implementam as suas políticas e conduzem a inauguração do Boeira Garden Hotel, com 119 quartos e 5 suites. Um hotel de luxo com um ambiente refinado, confortável, sofisticado e calmo, dentro dos jardins da Quinta, para assim reconciliar o melhor de ambos os mundos: a cidade e o ambiente.

3.1.1. Visão, missão e valores da empresa

A visão, missão e valores da empresa são os pilares que guiam a organização e originam o recurso valioso da informação, a que os decisores devem recorrer sempre que quiserem seguir de perto os objetivos estratégicos e concretizá-los em objetivos gerais como um fio condutor das suas ações.

A missão, onde quer chegar a organização, é ser a companhia mais hospitaleira do mundo, criando experiências calorosas para os convidados, oportunidades significativas para as equipas de trabalho e mais-valia para os proprietários, assim como impacto positivo nas comunidades.

Os valores em que a visão da organização assenta são (H.I.L.T.O.N.):

- Hospitalidade (*Hospitality*-H) - Paixão em proporcionar experiências excecionais aos hóspedes;
- Integridade (*Integrity*-I) - Fazer a coisa certa a todo o tempo;
- Liderança (*Leadership*-L) - Líder no seu setor e nas suas comunidades;
- Trabalho em equipa (*Teamwork*-T) - Jogar em equipa em tudo que faz;

- Responsabilidade e Pertença (*Ownership-O*) – Responsabilidade pelas suas ações e decisões;
- Agora (*Now-N*) - Operar com um senso de urgência e disciplina.

3.1.2. A organização interna do hotel e a sua rentabilização

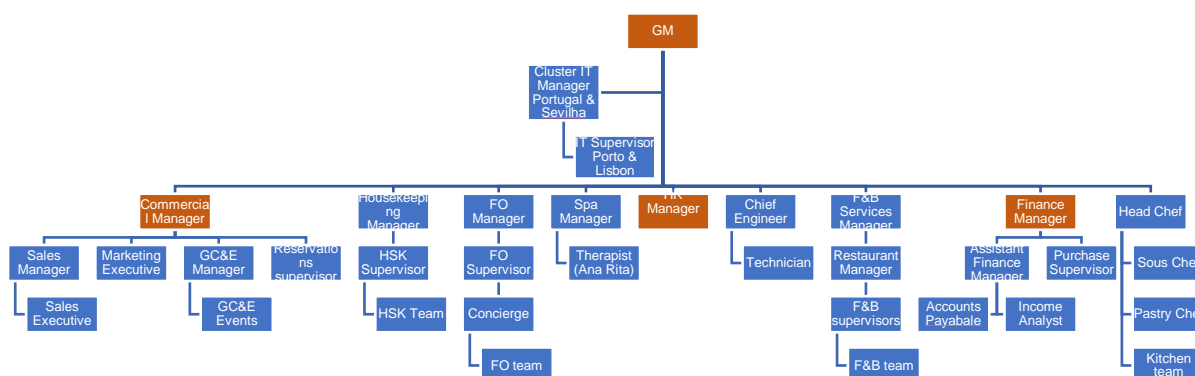
No caso hoteleiro, nomeadamente no atual Boeira Garden Hotel, existem milhares de transações que implicam uma organização das necessidades operacionais rápida e exigem um sistema de informação integrado gerido de modo que essa informação essencial seja disponibilizada de forma atempada e precisa. A necessidade presente na realidade vai no mesmo sentido da bibliografia que fala da possibilidade de utilização de uma rede analítica para a seleção de sistemas integrados de gestão como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), alinhados à estratégia do negócio (Medeiros Jr, Perez e Lex, 2014), que permite a procura de critérios de escolha para um modelo integrado, suportado pelo Sistema do Apoio à Decisão (SAD) e que possibilita à empresa analisar, quando surge o interesse em adquirir um sistema integrado, qual das ofertas disponíveis pode ser a mais adequada à sua estratégia.

Outra necessidade operacional, para a qual as organizações empresariais despertaram e a que o Boeira Garden Hotel não virou as costas, tem a ver com a envolvente em que se insere e consiste na necessidade de se comprometer com a responsabilidade social corporativa, necessidade que vai de encontro ao estudo sobre o envolvimento dos recursos humanos em levar a cabo a responsabilidade social corporativa (Sharma, Suparn, Sharma, Joity e Devi, Arti (2009). Mas, ainda assim, a maioria acaba por assumir alguma forma de atividades filantrópicas para os seus *stakeholders* sem grande expressão. Cultivar uma cultura corporativa forte que enfatize os valores e as competências de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é fulcral para alcançar os benefícios sinérgicos. Os funcionários de uma organização ocupam um lugar central no desenvolvimento dessa cultura, que enfatiza os valores e as competências de RSC e a motivação dos profissionais de gestão de recursos humanos é essencial na responsabilidade social corporativa, levando o hotel esta vertente muito a sério com parcerias com a Cruz Vermelha e outras associações de solidariedade social locais, ajudando a comunidade em que se insere.

Na figura que se segue, está esquematizada a organização interna do hotel em termos de departamentos e funções, verificando-se 10 (dez) departamentos no hotel – Direção Geral (Diretor geral - *General Manager*, GM), Recursos humanos (Gerente do departamento de recursos humanos - *HR Manager*), Departamento financeiro (*Finance*

manager, manager assistant, purchasing supervisor, accountant, income analyst), Departamento comercial (Commercial manager, sales executive, marketing executive, reservations supervisor), Departamento de eventos (Conferences, Groups & Events - CG&E manager & executive), Departamento de restaurante/bar (Food & beverage manager, restaurant manager, f&b supervisors & waitress), Departamento de receção (Front office- supervisor, receptionists, concierge, porter), Departamento de cozinha/pastelaria (Kitchen/Pastry - Sous chef, cooker, stewing, pastry chef), Departamento de manutenção (Maintenance engineer & technician), Departamento de housekeeping (Manager, supervisor & team) e Departamento de bem-estar (SPA - Manager & therapists).

Figura 1 - Organigrama interno



Fonte: Manual interno do Boeira Garden Hotel.

Legenda: As partes a cor-de-laranja representam os Órgãos de Direção Centralizada

3.2. Enquadramento da problemática na instituição e no departamento de estágio

3.2.1. Objetivos finais do estágio

O presente relatório refere-se a estágio profissional integrado no departamento de recursos humanos do Boeira Garden Hotel em que se procura verificar a problemática ou lacuna que possa existir para propor soluções.

O tema estudado neste trabalho é especificamente sobre como avaliar o papel dos recursos humanos e das suas práticas na performance organizacional e na estratégia de todo o hotel. Dado a intangibilidade e a grande importância e complexidade que o papel dos recursos humanos assumem para o negócio, vai-se propor o desenvolvimento

e implementação da ferramenta de gestão, o BSC que sistematiza, interliga e avalia indicadores de performance e de estratégia na perspetiva dos processos essenciais do departamento de recursos humanos da organização hoteleira. A divulgação do conhecimento adquirido vai ser a principal inovação a propor e desenvolver através de um bom marketing de serviços interno que divulgue a ferramenta de gestão e técnicas continuadas para manter todos os intervenientes (ou *stakeholders*) conscientes da visão estratégica e das metas individuais dos recursos humanos, com a intenção de fornecer um conhecimento útil, preciso e atempado a toda a organização e motivar a sua expansão futura a todos os restantes departamentos ou unidades de suporte, quer esse conhecimento assente em sistemas de informação inteligentes já existentes ou assente em técnicas mais tradicionais.

Durante a realização do estágio profissional, como objetivo geral, pretende-se aprofundar conhecimentos na área dos recursos humanos, mais concretamente sobre a aplicação das métricas de avaliação do desempenho e dos sistemas de informação inteligentes no setor hoteleiro e contribuir para a melhoria das técnicas de gestão organizacional com conhecimentos atualizados, potenciando os resultados da empresa.

Como objetivo específico, pretende-se contribuir para a gestão mais eficaz a nível organizacional, mediante a preparação de um sistema de medição da performance através de um conjunto integrado de métricas estratégicas, equilibradas e convergentes entre si. Essas métricas vão integrar um modelo de alinhamento estratégico a nível do negócio ao criar-se uma ferramenta que permite avaliar melhor a performance organizacional como um todo (divulgação e sistematização por toda a organização do modelo departamental), ou seja, desenvolve-se um modelo para o departamento de recursos humanos, que se prevê que sirva também de exemplo aos restantes departamentos, já que o departamento de recursos humanos é uma unidade de suporte à organização, mas cada vez mais é visto como um parceiro estratégico e um agente de mudança de todo o conjunto em que se integra.

Ao analisar os métodos de gestão e procedimentos seguidos nos processos fulcrais do departamento e comparando a realidade praticada no hotel com o *state of the art* do tema, verifica-se que, no caso de estudo do Boeira Garden Hotel, se confirma a lacuna empírica presente na literatura, talvez por ser uma entidade de tenra idade e devido a uma cultura de *adaptação* à cultura Hilton instalada, onde se verifica a falta de consciência do potencial das práticas de recursos humanos e da importância da monitorização de métricas de processos internos que deveriam ir mais além das já utilizadas métricas financeiras e métricas de processos de recrutamento/renovação de

contrato, designadamente a inexistência de um sistema integrado de gestão de conhecimento alinhado à estratégia do negócio, que permita identificar e adaptar métricas de performance a avaliar. A lacuna detetada na revisão de literatura é a não verificação empírica da relação direta ou causal entre os benefícios das práticas de recursos humanos e a performance do negócio hoteleiro, benefícios que embora se revelem indubitáveis, apresentam uma frágil conexão causal, verificando-se também a mesma fragilidade na relação entre a performance e a estratégia do negócio, onde não há um fio condutor de ligação. E essa continua a ser a realidade empresarial do hotel que se pretende disseminar gradualmente.

3.2.2. Quadro concetual de referência para elaboração do BSC

Os conceitos essenciais seguidos, remetendo-se o resumo destes conceitos para a descrição dos mesmos na bibliografia analisada acima quanto ao BI, indicadores KPI, estratégia e performance e a sua concretização em classes de variáveis, a testar na realidade dos recursos humanos do hotel, decorrem da elaboração de um roteiro ou *check-list* de pontos a analisar (ver subsecção 2.1.6). Assim para concretizar os objetivos, existem 3 (três) pontos essenciais a explorar, relativos ao levantamento de necessidades dos dirigentes quanto ao conhecimento da informação:

- Verificar a perceção acerca dos recursos da organização e do uso de ferramentas de informação e de gestão integradas no hotel (preparação de um inquérito por questionário e enquadramento dos recursos pelo esquema VRIO);
- Pensar no modo mais eficaz para implementar a ferramenta do BSC adaptando-a às ferramentas de BI ou, caso não seja possível, divulgá-la de forma mais tradicional através de um bom marketing interno (construção do *esquema* BSC);
- Analisar como o modo de gestão da performance na inovadora perspetiva operacional que integra um bom sistema de informação, aliada à gestão mais tradicional das perspetivas tática e estratégica, contribuem para a estratégia ou sucesso organizacional na sua envolvente externa (enquadramento no esquema SWOT e desenvolvimento de métricas que possibilitem detetar desvios ao que fora estabelecido como meta), seguindo as linhas de orientação do quadro que se segue quanto aos objetivos e necessidades definidas.

No quadro que se segue, se distingue o que é um sistema de informação estratégico, tático e operacional, em termos de foco, principais usuários/destinatários, métricas que analisam, prazos de monitorização e o tipo de dados analisados.

Quadro 3.1 - Características comparativas das metas e métricas de um sistema de informação estratégico, tático e operacional

Caraterística	BI Estratégico	BI Tático	BI Operacional
Foco principal do negócio	Atingir as metas empresariais em longo prazo	Analisar dados; entregar relatórios	Administrar operações do dia a dia com relação a atingir metas
Principais usuários	Executivos, analistas	Executivos, analistas, gerentes de setor	Gerente de setor
Métricas	Métricas são um mecanismo de feedback para acompanhar e entender como a estratégia está a progredir e quais os ajustes que precisam de ser planeados	Métricas são um mecanismo de feedback para acompanhar e entender como a estratégia está a progredir e quais os ajustes que precisam de ser planeados	Métricas são individualizadas para que o gestor de cada linha possa obter <i>insight</i> sobre o desempenho de seus processos de negócio
Prazo	Mensal, trimestral, anual	Diário, semanal, mensal	Imediatamente, diariamente
Tipos de dados ou usos	Histórico, preditivo	Histórico, preditivo	Em tempo real ou quase em tempo real

Fonte: Adaptado de Fernando Rigo Botelho e Edelvino Razzolini Filho (2014)

3.2.3. Atividades realizadas

O departamento de recursos humanos a integrar durante o estágio tem a relevância de permitir o contacto com as atividades do *core* da empresa, de tal forma que, para competir num ambiente de globalização, é essencial que todos os recursos humanos estejam alinhados com os objetivos da organização e, acima de tudo, é essencial saber-se tirar partido das ferramentas humanas e tecnológicas ao dispor.

Assim, as principais atividades realizadas são as descritas nas alíneas que se seguem e detalhadas na secção seguinte:

- Análise das variáveis Práticas de recursos humanos, Estratégia, Performance e estudo da interligação entre elas.
- Análise da lacuna detetada que reside no setor do marketing interno (a divulgação do conhecimento da organização e alguns procedimentos do departamento) no setor hoteleiro, em concreto no Boeira Garden Hotel, sugerindo-se o desenvolvimento do marketing interno, ou seja, o foco na perceção da identidade da marca, *brand identity*, que consiste na definição do segmento que são os colaboradores internos (já que relativamente aos externos os mesmos são acompanhados e avaliados pelas empresas *outsourcing*) e

- sugerindo-se, em termos orçamentais, o recurso eventual ao financiamento externo, em detrimento do recurso ao mercado como financiador (justificado pelo facto que no investimento a nível do marketing interno não há concorrência direta e também o retorno do investimento na indústria dos serviços é mais rápido do que na indústria de produção pois não se aguarda pelo fim do ciclo produtivo);
- c) Análise do registo evolutivo da performance financeira do departamento, em que, dado à tenra idade do hotel do caso em estudo, não há período temporal que permita a comparação, porquanto se opta por fazer uma breve análise a um relatório do departamento que permite analisar o impacto orçamental da gestão dos recursos humanos;
 - d) Sugestão de estratégias ao departamento enquanto parte integrante fulcral de um prestador de serviços, estratégias que assentam a sua atenção na exploração dos sentidos do consumidor (seja colaborador interno ou cliente externo).

São alguns sinais de qualidade detetados pelos sentidos do cliente, que o hotel pode desenvolver: a gestão das evidências físicas de um bom serviço (instalações, ponto de entrega), a exteriorização de excelência que justifica o preço, o desenvolvimento do marketing para os clientes já existentes, ao mesmo nível ou a nível superior do dirigido aos novos clientes e a ideia de que é na organização que *dá a cara* ao cliente que se impulsiona, ensina e facilita o marketing.

Importa não falhar nas escolhas do departamento de RH e otimizar os processos, daí a criação de uma ferramenta de monitorização adaptável, como a que se propõe neste trabalho, bem como a implementação de um manual de orientação informativa aos chefes de departamento, que efetivamente se completa durante o estágio e que, por razões de sigilo profissional, não se permite anexar, onde se compilam as bases legais aplicáveis (o contrato Individual de trabalho, a lei que aprova o Código do Trabalho, na sua última versão, Lei 93/2019, em vigor a partir do dia 01/10 e o contrato coletivo de trabalho entre a APHORT - Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo e o SITESE - Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo) e os requisitos procedimentais internos retirados dessa base legal. São essas as bases legais que alicerçam os processos de gestão e comunicações obrigatórias no recrutamento, formação, carreiras, avaliação de desempenho, contratos, absentismo, férias, organização do horário de trabalho e intervalo de descanso, retribuição, avaliação de

renovação/final de contrato, procedimentos que integram o manual referido, estando o mesmo em constante progresso.

Constitui também uma base levada muito a sério no hotel, sobre a qual já existem algumas recomendações implementadas, a legislação anticorrupção veiculada obrigatoriamente na formação Hilton e que inclui requisitos legais contabilísticos, com vista a se caracterizar e registar, de modo linear, em livros ou registos contabilísticos, todas as transações e expedições e manter controlos internos para prevenção e deteção de pagamentos indevidos. Áreas-chave consideradas de risco de corrupção para a Hilton são: cortesias de negócio, partes terceiras, patrocínios e donativos de caridade social, contribuições políticas, facilitismos de pagamento, segurança pessoal, livros, registos e sistemas de controlo internos. Previamente à Hilton fazer ou se comprometer a um patrocínio ou donativo, os membros da equipa têm de avaliar os potenciais *alertas vermelhos*.

Importa também lembrar a prevalência que se deve seguir na aplicação da base legal e à consequente necessidade de manter os processos internos adaptados à base legal e que correspondam às expectativas dos funcionários, base do negócio e do marketing interno (como parte integrante da *Brand* do negócio), sem descurar a sustentabilidade da organização. Assim: Os contratos de trabalho regem-se, em geral, pelas cláusulas estabelecidas no Contrato Coletivo de Trabalho - CCT, celebrado entre a APPOINT e o SITESE. As normas legais reguladoras das relações de trabalho são as disposições do instrumento de regulamentação coletiva (o referido contrato coletivo de trabalho), podendo o CCT afastar as normas legais reguladoras do contrato de trabalho, quer no sentido mais favorável, quer no sentido menos favorável, bastando que das normas legais do Código do Trabalho (CT) e seus regulamentos não resulte o contrário, conforme estatuído no artigo 3.º do CT. No que concerne à relação entre as normas legais reguladoras do Código de Trabalho e as portarias que regulamentam as condições de trabalho, retoma-se o princípio do tratamento mais favorável do trabalhador desde que as normas legais reguladoras não sejam imperativas (artigo 476º n.º 3 do Código do Trabalho). O n.º 4 do mesmo artigo 476º revela que é necessário proceder-se sempre a um juízo atualizado face à mutação das condições de trabalho pelo que, se o regime legal mais favorável ao trabalhador for o superveniente, deverá ser esse o regime aplicável, não se comungando da tese que postula ao contrato de trabalho, em estado puro, o princípio da liberdade contratual e da autonomia da vontade. A

possibilidade de afastar o regime legal dada aos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho não se estende às cláusulas apostas no contrato individual de trabalho (artigo 476º n.º 5).

- e) Recurso ao BSC que analisa elementos qualitativos aliados a indicadores financeiros e define indicadores em 4 (quatro) perspetivas aliadas aos respetivos objetivos estratégicos a título corporativo: inovação e aprendizagem, processos internos, financeira e clientes/parceiros. Dado a limitação de tempo do estágio, o foco, no que diz respeito ao BSC departamental, reside nas perspetivas de inovação e aprendizagem e dos processos internos.
- f) Para o processo de monitorização da performance e estratégia, procede-se neste estudo à sugestão de adaptação dos indicadores de desempenho relevantes e à referência ao alinhamento estratégico para a sua implementação, conforme os processos críticos a considerar.

3.3. Descrição das atividades realizadas durante o estágio e fundamentação

Nas subsecções seguintes, descrevem-se as atividades realizadas no estágio profissional a que se refere este relatório final.

3.3.1. Análise das evidências físicas da qualidade dos serviços - políticas e standards

Foram analisadas no local de trabalho as evidências físicas da qualidade dos serviços prestados no hotel, que são percebidas pelo estudo da variável da performance, efetuado ao longo dos três meses de estágio, bem como pelo estudo da variável do conhecimento, veiculadas pelas práticas digitais enraizadas nos recursos humanos, pelo caminho seguido nos seus processos internos e pela estratégia de negócio. Ora, concretamente para a marca Hilton, as evidências de qualidade que se verificam no hotel são muitas, como se segue:

1- A Hilton abarca a *Hilton Worldwide Holdings Inc.*: *Hilton Domestic Operating Company*, *Operating Company Inc.*, *Hilton Worldwide Managed Limited* e qualquer outra companhia detida por inteiro ou em parte pela *Hilton Worldwide Holdings Inc.* ou qualquer hotel detido, alugado ou gerido pela Hilton rede internacional de grande dimensão;

2- A política Hilton de comunicações externas é uma ferramenta estratégica importante, aprovada por um representante das comunicações da companhia Hilton, e sempre permitidas pela política de divulgações públicas;

3- A política de recursos humanos aposta na unidade *employees/clients/vendors* e adota o programa Hilton *Honors*, sendo apanágio do portfólio global Hilton alguns *standards* como:

- a) proporcionar inigualável valor e hospitalidade;
- b) criar ligações de significado com os convidados;
- c) demonstrar aos convidados o quanto a Hilton aprecia que tenham escolhido a Hilton;
- d) gerar mais negócio e valor para a sua propriedade;
- e) dar aos clientes a oportunidade de embarcar em experiências que poderão nunca ter sonhado de outro modo.

Com esta estratégia de criação de ligações, em que tudo é possível pelo poder da lealdade, a Hilton conseguiu resultados:

- 95% dos Hilton *Honor Members* marcam diretamente as suas reservas, poupando bastantes recursos em termos de custos de distribuição do hotel;
- Foi já celebrado o 100º aniversário da Hilton;
- Os *Honor Members* constituem mais de metade do total de ocupações (58%);
- 124M noites reservadas em 2017;
- A *Diamond Member* gasta tanto como 17 convidados não-membros;
- 77M de membros pelo Mundo Hilton (28% de crescimento ano após ano);
- \$693M em redução de custos de distribuição do hotel devido a reservas diretas dos membros em 2017;
- 1 em 3 são reservas feitas pela *app*;
- 44,6M de *check-ins* digitais desde a abertura.

Há ainda uma série de atributos conquistados que constituem evidência física do sucesso da marca Hilton e que apresenta especificidades em cada unidade de negócio (neste caso no Boeira Garden Hotel). Dentro das políticas e *standards* do hotel refletem-se os requisitos que a seguir se descrevem e que a submarca Curio, concretizada pela cadeia Hilton no Boeira Garden Hotel, exige para ser considerado um hotel de 5 (cinco) estrelas e disponibilizar ao cliente um serviço considerado de excelência. A submarca Curio Collection by Hilton no Boeira Garden Hotel constitui um *resort* de retiro urbano, *urban escape*. A Curio Collection foi trazida para Portugal em dezembro pela The

Emerald House Lisbon e pelo Boeira Garden Hotel Porto, de entre os 4 (quatro) hotéis Curio Collection by Hilton. Cada elemento do único Boeira Garden Hotel é desenhado para oferecer uma inigualável experiência para revigorar mente, corpo e alma. Desde os pratos tradicionais, com um *twist* moderno, aos tratamentos orgânicos do nosso spa, a vibração citadina dos seus bares e os tranquilos quartos e suites com a sua varanda individual. Tudo recorda a rica história do Porto, o palácio deslumbrante de 1850, o armazém de vinho do Porto da secular Quinta da Boeira, com um toque contemporâneo, estética elegante e arte moderna nas paredes e jardins do hotel.

A importância para o hotel em pertencer à Hilton, na perspetiva da gestão de indicadores do departamento para o estatuto de *Great Place to Work*, reside sobretudo nos colaboradores que podem usufruir de todo um marketing interno e de comunicação próxima, como a Hilton *Community*, a *Markit* (diverso material e imagens usados no *Marketing* Hilton) e a *Lobby Platform* (visão generalizada do mundo Hilton, notícias, novidades) e que se destaca por uma notável estratégia de comunicação para os colaboradores. O hotel conta com sistemas de *business intelligence* implementados que interligam a engrenagem tal como os sistemas de reservas PHC (em *outsourcing*) e a nível interno o DELPHI e o OPERA, complementados pelo MICROS, sistema integrado de reservas e faturação para uma visão geral de encomendas do hotel e demais serviços. As iniciativas que levaram à distinção, por duas vezes consecutivas, como *GREAT PLACE TO WORK*, são o Go Hilton, sistema de reserva por canais diretos sem recorrer a intermediários, que reduzem custos de distribuição do hotel indispensável nos tempos de crise em que vivemos, bem como as formações disponíveis através do *Linkedin Learning*, *Leadership* da *Shine* e *Elevator* e formações através da plataforma de comunicação interna *Lobby* - formação sobre *excellence guest service*, sobre o Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD), a tecnologia de informação (TI), 1.ºs socorros, a gestão e formação de línguas e motivação de equipas, a Hilton *University*, *Harvard Manager Mentor*, *Harvard Lead 1.1.*, *Global English* e o *Thrive (Global Wellness Day)* e ainda as parcerias estabelecidas com a Associação Novo Mundo - Casa do Pinheiro e outras associações de solidariedade social, incluindo a Cruz Vermelha e acordos preferenciais com ginásios, farmácias, bancos, escolas de línguas, etc.

Pela Hilton foi implementado também o *Taleo* - programa de recrutamento que lança a oferta da vaga nos canais de recrutamento mais habituais da Hilton e por sua vez também na mais conhecida plataforma de anúncio e recolha de candidaturas da área de hotelaria, *Turijobs*, bem como outros sistemas como o *WEBEX* da Cisco, para estabelecer comunicação telefónica na rede Hilton e ainda o *TMX*, através do qual o

General Manager pode estar com um *olhar* mais atento e avaliar o desempenho dos *managers* destacados a cor-de-laranja no organigrama da organização, que, por sua vez, avaliam o desempenho dos *managers* executivos de cada departamento.

Para personalizar o reconhecimento dos convidados (clientes), o comumente usado *Customer Relationship Management* (CRM) está programado para capturar e partilhar informação útil sobre os convidados. São ferramentas do CRM: *Best Guest/Arrival Report*, GPM (*Guest Profile Management*) e *Top 100 Guest Report*. Assim para clientes que adiram a conveniências tecnológicas, os membros da equipa podem saltar algumas interações tradicionais de acolhimento ao cliente, que deixa, por exemplo, de ter de fazer *check-in* tradicional na receção e pode passar pelo hotel diretamente para o seu quarto.

O Hilton *Honors Champion* consiste na estratégia tecnológica de tratamento de informação já implementada no hotel, sendo relevante o *Short for Satisfaction and Loyalty Tracker* (SALT), sistema que faz a gestão da reputação online e dá uma visão de como monitorizar métricas-chave de revisão social de cada unidade do negócio, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento através da análise dos seguintes relatórios:

- 1- SALT scores - relatório que analisa métricas como a experiência global dos Hilton *Honors Members*, a entrega Hilton, os *Honors Benefits*, o reconhecimento e *upgrades* (*The lobby »My application»SALT reporting site*);
- 2- *Hotel's enrollments target and performance* - relatório que confronta e analisa semanalmente a performance de registos de inscrição face ao objetivo de inscrições estabelecido (*The lobby »Brands» Hilton Honors»Enrollments*);
- 3- *Enrollments by individual* - relatório que analisa diariamente as inscrições no programa no hotel por *username* e fornece informação sobre os indivíduos no topo das inscrições de clientes (*The lobby»Brands»Hilton Honors»Enrollments*);
- 4- Hilton *Honors KPI* - relatório de números - chave sobre o *Hilton Honors* em cada hotel (*The lobby»Reports»Invoices»Select previous month»View available reports»Hilton*).

Ainda o programa *Enroll, Recognize, Deliver* protagoniza que cada hotel no portfólio Hilton tenha uma meta de adesão - inscrever tantos quanto possível é muito importante. Existe um *dashboard* implementado de inscrições semanais, para verificar o progresso dos membros da equipa, incluindo o *auto-enrollment* no *Team Member Hilton Honors Program* e incentiva-se a divulgação no *Hilton Honors Champion* se os hotéis estão a alcançar o objetivo de inscrições e como cada departamento pode dar o seu contributo.

3.3.2. Impacto orçamental da gestão dos recursos humanos e a sua monitorização

As evidências físicas do sucesso são geridas também através de registos financeiros da organização. Na atividade de estágio, tem-se acesso à análise de um relatório do departamento para perceção do principal foco do departamento em termos de métricas de gestão, em que as evidências analisadas são de que, quanto ao controlo orçamental de custos do departamento, na quase totalidade de despesas se cumpre o *budget* que fora definido. Ao analisar-se a evolução ao longo do ano, verifica-se, que cumpre o *budget* no geral, com exceção das despesas contratuais, que ultrapassam de forma excecional o orçamento previsto para o efeito (246,7%), talvez por ter o projeto integrado o primeiro ano de atividade e do orçamento para o *internal and external training e recruitment expenses*, que se esgota, contribuindo ambos os itens para que as despesas do departamento (que foram de 144%) ultrapassem a totalidade de orçamento disponível em quase metade do seu valor definido como limite possível de ser gasto. No total de taxas e benefícios dos trabalhadores, o que tem mais impacto são as despesas com as refeições (57%) seguido de *life insurance* e *vacances expenses* com gastos de 35,8% do orçamento por cada item. Quanto à ocupação de quartos prevista pelo hotel para se atingir a meta de retorno do investimento em RH para o seu primeiro ano de atividade (sem ter em conta o contexto pandémico que adveio e conduziu a um cenário totalmente imprevisível), atinge-se 76% por comparação aos 88,8% previstos, o que acaba por não ter sido uma realidade tão catastrófica como era de esperar nas piores previsões que se fizeram pós surgimento da crise. A meta de EBITDA foi atingida em 56,6%. O departamento em específico contribuiu para o retorno de investimento da empresa em 83,7%, o que denota que a gestão do mesmo tem contribuído para atingir com eficácia os objetivos financeiros, mesmo em períodos de contingência.

Denota-se que o departamento investiu muito na formação (excedeu o orçamento para o efeito) no início de atividade, daí que, com base nesta análise, se sugere que o departamento se foque, no curto prazo, na gestão de métricas de satisfação nos processos de formação e na análise da taxa de retenção dos colaboradores em que investiu, para evitar a longo prazo a sua rotatividade, que habitualmente domina o setor hoteleiro e o hotel em específico, de modo a que a organização não esteja em risco de ver como perdido todo esse esforço de investimento nos recursos humanos.

3.3.3. Deteção da problemática/lacuna do tema na realidade empresarial para contribuir para a sua disseminação

Outra atividade desenvolvida em estágio consiste na deteção da lacuna que se conclui como sendo a falta de uma estratégia de marketing interno no hotel que divulgue e potencie o acesso ao conhecimento para melhoria das tomadas de decisão e permita o alinhamento de todos na necessidade de se fazer uma interligação entre os objetivos individuais e os objetivos estratégicos. Essa problemática pede uma intervenção de curto-médio prazo como a implementação de um sistema de controlo de gestão, por exemplo a ferramenta de gestão e monitorização do conhecimento, o BSC, que vai permitir uma maior divulgação e aderência aos sistemas de informação inteligentes pois se saberá o que é efetivamente pretendido e quais as variáveis a verificar.

A sua implementação permite o seu uso a título manual (não necessita obrigatoriamente de um sistema informatizado, tendo por alicerce os fornecedores, os clientes, a concorrência e os processos, ou, caso seja desejada uma maior automação, serve para alimentar o sistema informatizado já existente com as variáveis essenciais a analisar, transformando-se num sistema integrado de BI atualizável.

Adapta-se, neste trabalho, a seguinte questão “Como formular um procedimento de decisão para a seleção de um sistema integrado de gestão alinhado ao negócio que possibilite inter-relacionar critérios de avaliação?”(Medeiros, Jr *et al.*, 2014). Assim, Rockart (1979), citado pelos autores, defende que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) representam um mecanismo de identificação das necessidades e lacunas de informação pelos gestores das organizações e define que “os FCS são, para quaisquer negócios, o número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o desempenho competitivo bem-sucedido para a organização”. São as poucas áreas-chave onde “as coisas têm que dar certo” para que o negócio dê certo. Citam ainda Esteves-Sousa e Pastor-Collado (2000) que reúnem os FCS encontrados na literatura em dez pesquisas, a partir da análise de relatórios de implantação de sistemas integrados de gestão e que determinam as similaridades e os padrões comuns entre eles e propõem a sua unificação. No mesmo sentido dos autores, sugere-se neste trabalho a organização dos FCS como atividade exploratória dos processos do departamento e dos caminhos possíveis que ajudem a lidar com esses fatores e contribuam para uma gestão eficaz. Assim sugere-se ao departamento de RH a opção por um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) que possa contemplar perspetivas distintas dos decisores, conforme a organização se foque mais na importância da perspetiva da tecnologia ou na importância da perspetiva do negócio e desde que possibilite os resultados necessários à tomada adequada da decisão. Podem os especialistas em sistemas integrados de gestão ajudar na escolha do sistema mais pertinente. A análise

da sensibilidade é muito útil para testar a robustez do modelo, dependendo da intensidade atribuída às variáveis independentes agrupadas, para se avaliar o modelo como adequado e considera-se uma preocupação útil, em qualquer teoria baseada em medições, efetuar de forma hipotética, tanto uma pequena como uma grande perturbação no valor das medidas e observar os seus efeitos à saída, no mesmo sentido de Saaty (2000) citado pelos autores.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Após o enquadramento da opinião de diversos autores, resultante da pesquisa do tema na plataforma ABI/INFORM e no *Google Scholar*, são realizadas as atividades diárias no departamento de RH do Boeira Garden Hotel, com o propósito de adaptar e disponibilizar no hotel um inquérito por questionário. O presente relatório assenta no *state of art* das publicações relevantes para perceber os conceitos e verificar a problemática do tema e na realização das atividades no departamento RH que permitem aferir da realidade empresarial. Para o estudo analisam-se periódicos académicos, teses de mestrado, de doutoramento e relatórios em pesquisa avançada filtrada por relevância sobre o tema, com o objetivo de estudar os conceitos de sistemas de informação, *business intelligence*, *balanced scorecard*, métricas de recursos humanos em diversos serviços, com foco nos serviços hoteleiros e relação entre as variáveis de práticas de recursos humanos, performance organizacional e estratégia na hotelaria.

Opta-se por um pequeno inquérito por questionário de primeira abordagem para aferir acerca da perceção e uso de sistemas inteligentes de informação, acerca do conhecimento e frequência de uso dos KPI e da importância da informação na estratégia do departamento e as suas dificuldades (ver Apêndice). O inquérito por questionário e a implementação da ferramenta de gestão do BSC permitem obter informação para atingir os seguintes objetivos específicos e estabelecer uma relação entre as variáveis fundamentais do tema escolhido no departamento de RH:

1. Relacionar as práticas digitais dos recursos humanos e a estratégia do negócio, concretamente identificando o uso de ferramentas de gestão de conhecimento da organização.
2. Relacionar as práticas digitais dos recursos humanos e a performance organizacional, fazendo o levantamento do uso do conhecimento e das necessidades - os indutores - a desenvolver para um bom desempenho.
3. Estabelecer qual a relação entre estratégia (Diferenciação) e performance organizacional (Sucesso), se existe ou não na realidade em análise e como monitorizar, relacionando os indutores - ou necessidades - e os indicadores de desempenho a articular no BSC.

Com a técnica de recolha de dados escolhida, estabelecem-se as classes de variáveis que, de acordo com os objetivos deste estudo e conceitos que as integram (BI, KPI,

Performance, Estratégia) se pretende analisar. Sempre que possível deve se poder esquematizar a associação das variáveis aos objetivos específicos do trabalho. Assim, se resume qual o objetivo que se pretende atingir com as variáveis envolvidas nas questões do inquérito para, através do método de análise científica, se estabelecer uma rutura entre objetos de mero senso comum e objetos científicos (ver quadro que se segue).

Quadro 4.2 - Ligação das variáveis aos objetivos específicos do trabalho

Variáveis	Objetivos
Perceção do BI	1
Uso	1
Tipo	1 e 2
Consolidação da Informação	2
Tempo de acesso	2 e 3
Conhecimento dos KPI	2 e 3
Frequência de acesso	2 e 3
Modo de acesso	2 e 3
Conflito de informação	2 e 3
Procedimento de acesso pelos gerentes	1, 2 e 3

Fonte: Elaboração própria

Assim, interpretando o quadro, se descreve que, com a resposta sobre a perceção acerca do uso de BI, o seu tipo e o procedimento de acesso pelos gerentes, se pretende aferir sobre o objetivo específico *identificar o uso de ferramentas de gestão do conhecimento da organização*. E com a resposta sobre o tipo, a consolidação da informação, o tempo de acesso, o conhecimento dos KPI, a frequência e o modo de acesso aos mesmos, a conflitualidade da informação e o procedimento seguido pelos gerentes, pretende-se aferir sobre o objetivo *fazer o levantamento do uso do conhecimento e dos indutores (necessidades) a desenvolver para um bom desempenho* e, finalmente, com as respostas sobre o tempo de acesso, o conhecimento dos KPI, a frequência de acesso e o modo de acesso, o conflito de informação e o procedimento de acesso pelos gerentes, aferir sobre o objetivo *relacionar os indutores e os indicadores de desempenho a articular no BSC*. Nas subsecções seguintes, realiza-se a descrição do inquérito, a descrição do perfil da amostra e análise descritiva do conhecimento e do uso do BI e do seu conteúdo (KPI).

4.1. Abordagem de inquérito por questionário sobre o conhecimento e classificação do uso de BI, o seu tratamento e conclusões

4.1.1. Descrição do inquérito

Disponibiliza-se um questionário, com o objetivo de avaliar as características socioeconómicas dos inquiridos, o conhecimento e o uso de ferramentas de *business intelligence* e o conhecimento e o uso do seu conteúdo (KPI). O questionário inicia-se com uma nota introdutória onde se apresenta o tema e o objetivo do estudo.

As perguntas do questionário foram agrupadas de forma a permitir,

- a) No que diz respeito à componente de análise quantitativa, na qual se aplicam 15 (quinze) questões de resposta fechada:
 - 1) A caracterização socioeconómica da amostra, em que é questionado: o género (Q1), a idade (Q2), o país de origem (Q3), o grau académico completo (Q4) e o cargo (Q5).
 - 2) Aferir sobre o conhecimento e uso das ferramentas de *business intelligence*, em que é questionado:
 - Quanto à perceção e ao uso: se sabe o que é o BI (Q6), se usa ferramentas de BI (Q7), quais (Q8), como consolida várias fontes de dados de relatórios (Q9) e quanto tempo leva a gerar um relatório (Q10);
 - Quanto ao conhecimento e ao uso dos indicadores-chave de desempenho, *Key Performance Indicators* (KPI): se sabe o que são e quais os KPI importantes do seu departamento (Q11), com que frequência os monitoriza (Q12), qual o modo de acesso à informação (Q13), se se confronta com dados conflitantes não permitindo a certeza quanto à correção dos números (Q14) e quais os procedimentos de acesso aos dados pelos decisores da empresa (Q15).
- b) No que diz respeito à componente qualitativa, na qual se aplicam 2 (duas) questões de resposta aberta e 1 (uma) de resposta opcional:
 - 1) Aferir acerca das estratégias e das dificuldades do departamento relativamente à informação utilizada, em que é questionado:
 - Quanto à estratégia do departamento: qual é, do ponto de vista do inquirido, a principal estratégia do seu departamento (Q16);
 - Quanto às dificuldades no uso da informação: se sente algumas dificuldades em usar os dados e quais (Q17) e, por último, faz-se o convite para eventuais sugestões (Q18).

4.1.2. Perfil da amostra

O perfil da amostra resulta das características da mesma e constitui uma dimensão de 18 (dezoito) decisores, o que traduz uma frequência de respostas de 72% tendo em vista a amostra validamente conseguida de 13 (treze) respondentes.

Relativamente às variáveis sociodemográficas procede-se a uma análise exploratória de orientação quantitativa (estatística descritiva) relativa à média de idades dos inquiridos, à associação cargo por idade e cargo por género.

As variáveis do *género*, *grau*, *cargo*, *nacionalidade* são de escala nominal (conjunto de categorias qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas). A *idade* é uma variável ordinal de escala ordinal contínua.

Quanto à variável *género*, dos 13 inquiridos que responderam ao inquérito, verifica-se que há mais respondentes do sexo feminino (8) do que do sexo masculino (5).

Quanto à distribuição dos inquiridos por *cargo* tendo em conta a sua *idade*, verifica-se que no cargo de administração de recursos humanos só há 1 (um) colaborador e tem 33 anos. No cargo de administração de finanças, 2 (dois) inquiridos têm 36 anos e 1 (um) não disse a idade no inquérito. No cargo de administração e estratégia, existem 3 (três) inquiridos, respetivamente com 33, 46 e 52 anos e, em cargos não administrativos, estão a maioria dos inquiridos, 6 (seis), com 26 anos (1 inquirido), 28 anos (2), 30 anos (1), 34 anos (1) e 45 anos (1).

A moda ou frequência dá a indicação do valor que mais se repete no conjunto de observações e pode ser calculada em variáveis absolutas (rácio), intervalares, ordinais e nominais, logo aplica-se a todas as variáveis (ver frequências da tabela que se segue).

Tabela 1 - Descrição sociodemográfica da amostra

Variáveis		Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino (F)	8	62
	Masculino (M)	5	38
Idade	Sem resposta	1	8
	26-30	3	23
	31-34	3	23
	35-38	3	23
	39-42	0	0
	43-46	2	15
	47-52	1	8
	Mestrado/Doutoramento	1	8
	Licenciatura	12	84
Grau	Secundário	1	8
	Básico	0	0
	Administração e RH	1	8
	Administração e Finanças	3	23
	Administração e Estratégia	2	15
Cargo	Não Administrativo	7	54
	Portugal	11	85
Nacionalidade	Outra	2	15

Fonte: Elaboração própria

4.2. Apresentação dos resultados

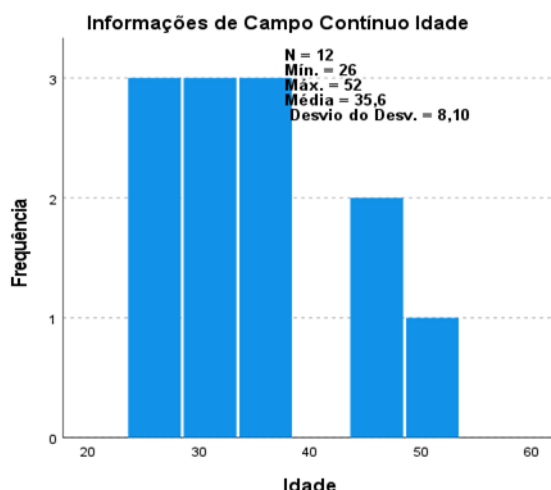
Quanto à perceção e uso das ferramentas de *business intelligence* (BI) e o conhecimento e uso dos KPI, faz-se um teste à normalidade ou não na distribuição das variáveis (teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks) e um teste de homogeneidade ou não da variância dos grupos de participantes (teste Levene), como pressuposto para a aplicação dos testes paramétricos ou não paramétricos. A hipótese nula (H_0) é aquela que não se rejeita para a significância superior a 0.05, o que significa que as variáveis seguem uma determinada distribuição e a variância dos grupos é homogénea, sendo

igual entre grupos de resposta e a H1 é aquela que se aplica quando a variável é diferente entre grupos.

De seguida, faz-se uma associação de variáveis para comparar médias de grupos de resposta acerca da perceção e uso de BI e dos KPI por género, idade, grau académico, nacionalidade e cargo. Usa-se, como testes paramétricos, o Teste t para comparar 2 (dois) grupos de amostras independentes e o teste ANOVA para comparar 3 (três) ou mais grupos de amostras. Como testes não paramétricos, usa-se o de Mann-Whitney e o de Kruskal-Willis para comparar respetivamente médias de 2 (dois) grupos de amostras independentes ou de 3 (três) ou mais grupos, aplicando-se, como já explicado, a H0 quando a variável é igual entre grupos (significância >0.05) e a H1 quando não o é. Há a intenção de se avaliar quantitativamente diversas variáveis (análise multivariada) através da estatística descritiva, ou seja, quantificando-se as respostas pela associação de variáveis.

A primeira associação relevante para a descrição das variáveis, começa por revelar a inter-relação entre a variável contínua da idade com a perceção acerca do tema da informação inteligente ou conhecimento que constitui a essência do BI. Verifica-se que a variável *idade* tem impacto na *perceção* da informação, demonstrando-se que as idades mais baixas da amostra revelam uma maior frequência de perceção acerca da informação inteligente da organização (ver gráfico que se segue).

Gráfico 1 - Perceção do BI por idade



Fonte: Gráfico retirado do sistema GNU PSPP

A média resulta da soma ponderada dos valores observados pelas respetivas frequências absolutas, dividindo-se o total pelo n.º de observações e pode ser calculada em variáveis absolutas (rácio) e intervalares. No caso, a *idade* é uma variável de rácio em que o valor '0' é um valor absoluto. Relativamente aos inquiridos a média de idades é de 35,58, sendo a idade mais baixa 26 anos e a idade mais alta 52 anos.

Importa também perceber que os 8 (oito) respondentes do *género* feminino estão maioritariamente concentrados nos *cargos* administrativos, distribuídos pelos cargos do departamento de administração e finanças (2), do departamento de administração e gestão de estratégia (2) e dos RH (1) e os restantes 3 (três) inquiridos do sexo feminino são de cargos não administrativos.

Dos 5 (cinco) respondentes do *género* masculino, 2 (dois) são de *cargos* em departamentos de administração (1 do departamento de administração e finanças, 1 do departamento de administração e estratégia), enquanto os restantes 3 (três) são de cargos em departamentos não administrativos.

Para se perceber o peso de cada variável no uso de BI e dos KPI para a distribuição de respostas, faz-se um registo por variável das percentagens que representam no total de inquiridos.

Na perceção sobre o BI, verifica-se que a maioria, 12 (doze) responde que *Sim* (92%) e 1 (um) responde *Não tenho a certeza* do que significa (8%). Ninguém respondeu *Não*. Por observação, se verificou que quem responde não ter a certeza pertence ao departamento comercial.

Verifica-se que no uso de BI, a maioria, 10 (dez) responde que *Sim* (77%), que utiliza o BI, e 3 (três) que *Não* usa (23%). Quanto aos respondentes que não usam, pela observação se verificou serem dos departamentos comercial, *food & beverage* e *front-office*.

Verifica-se que na consolidação da informação, os respondentes dividem-se equilibradamente, 6 (seis) dos inquiridos respondem que procedem à consolidação dos relatórios de informação *Manualmente* (23%) e os restantes 7 (sete) respondem que os sistemas o fazem *De forma automática* (77%).

Verifica-se que no tempo de acesso, todos os respondentes com exceção de 1 (um) que afirma demorar horas no acesso à informação (8%), são unânimes em afirmar que o seu acesso demora apenas alguns segundos (92%).

Tabela 2 - Percentagens de resposta no conhecimento e uso de BI

Percepção e uso de Business Intelligence (BI)	
Percepção e uso de BI	
Não	0%
Sim	92%
Não tenho a certeza	8%
Uso de BI	
Não	23%
Sim	77%
Consolidação da informação de BI	
Manualmente	46%
De forma automática	54%
Tempo de acesso ao BI	
Dias	0%
Horas	8%
Segundos	92%

Fonte: Elaboração própria

No tipo de BI, verificando-se uma distribuição multi-item das respostas dos inquiridos, se descreve, na tabela que se segue, que 1 (um) responde usar só o SAP (8%), 1 (um) responde usar só o ERP (8%), 7 (sete) respondentes (8%) afirmam usar vários dos tipos de BI apresentados (várias combinações de tipo) e 1 (um) afirma utilizar um *Outro* tipo (8%). Pela observação, se verificou que os utilizadores pertencem aos departamentos de TI, *housekeeping*, comercial/marketing, financeiro, diretor geral e de recursos humanos. Há 3 (três) respondentes (23%) que não usam qualquer sistema de BI (observou-se que pertencem ao departamento de *marketing*, *front office* e *food & beverage*).

Tabela 3 - Distribuição de respostas no tipo de BI

Tipo de BI		
	Frequência	Percentagem (%)
SAP	1	8
SAP, ERP, CRM, EC e outro	1	8
SAP, ERP, CRM, EC	1	8
SAP, CRM, EC e outro	1	8
SAP e outro	1	8
ERP	1	8
ERP, CRM	1	8
CRM e outro	2	15
Outro	1	8
Nenhum	3	23

Fonte: Elaboração própria

No conhecimento dos KPI, do total de respondentes, 10 (dez) afirmam conhecer (77%), 1 (um) responde que *Não tenho a certeza*, do departamento financeiro (8%) e 2 (dois) que não conhecem de todo o conteúdo dos KPI (15%). Pela observação, verificou-se que os que respondem *Não* são do marketing/comercial e de *food & beverage*.

Verifica-se que na frequência de acesso, 1 (um) inquirido não respondeu - do *front-office* - uma vez que considerou anteriormente não usar os sistemas (0%), 3 (três) não acedem de todo (23%) - do financeiro, do comercial/marketing e do *food & beverage*, 6 (seis) acedem *A cada mês* (54%) e 3 (três) acedem *A cada hora/dia* (23%) - direção geral, *housekeeping* e TI.

Verifica-se que no modo de acesso implementado, 3 (três) inquiridos continuam a não responder (23%), apesar de se ter observado que responderam conhecer o BI (do financeiro, comercial e *food & beverage*), 3 (três) afirmam aceder *Mensalmente*, do departamento de RH, do comercial/marketing - apesar de se ter observado que desconhecem os KPI - e do *front-office*, apesar de se ter observado que afirmam não usar o BI (23%) e, por isso, se deduz que o modo de acesso seja manual. A maioria, 6 (seis), afirma aceder *Sempre que é preciso* (77%).

Verifica-se que no conflito de informação, à exceção de 3 (três) respondentes (observou-se que são 1 do comercial e 2 do financeiro), que afirmam *Nunca* encontrar informação contraditória ou conflituante (23%), os restantes 10 (dez), 77%, admitem haver *Às vezes* conflito de informação. Ninguém considera haver *Sempre* informação conflituante (0%).

Por último, verifica-se que no procedimento de acesso pelos gerentes, 1 (um) respondente afirma ser possível *Todas as opções* de resposta (8%), variando conforme a informação consultada, 7 (sete) dão como resposta *Pode ser lido* (54%), 2 (dois) - do departamento de administração de finanças e do *housekeeping* - respondem que tem que ser *A pedido* dos gerentes (15%) e 3 (três) - do financeiro, comercial e *food & beverage* - consideram que não há procedimento estabelecido, pode ser *Como se pretender* (23%).

Tabela 4 - Percentagens de resposta no conhecimento e utilização dos KPI

Conhecimento e utilização dos KPI	
Conhecimento dos KPI	
Não	15%
Sim	77%
Não tenho a certeza	8%
Frequência de acesso aos KPI	
Não acede	15%
A cada mês	46%
A cada dia	23%
Sem resposta	8%
Modo de acesso aos KPI	
Mensalmente	15%
Dia sim dia não	0%
Sempre que é preciso	77%
Sem resposta	8%
Conflito de informação nos conteúdos	
Sempre	0%
Às vezes	77%
Nunca	23%
Procedimento de acesso aos conteúdos pelos gerentes	
A pedido	15%
Pode ser lido	54%
Como se pretender	23%
Todas as opções	8%

Fonte: Elaboração própria

Da análise dos testes paramétricos e não-paramétricos, faz-se um registo (ver tabelas que se seguem). Do teste t, decorre que as variáveis da consolidação da informação e do conhecimento do KPI não apresentam diferenças estatísticas significativas quanto às respostas, tendo em conta o género (homens e mulheres) e a nacionalidade (portuguesa ou outra) dos inquiridos, só variando significativamente a consolidação da informação consoante a nacionalidade dos inquiridos.

Do teste ANOVA, decorre que as variáveis da consolidação da informação e do conhecimento dos KPI também não apresentam diferenças estatísticas significativas quanto às respostas, tendo em conta o grau académico e o cargo, com exceção de uma variância significativa da consolidação da informação em relação à idade dos inquiridos.

Tabela 5 - Resultados dos testes paramétricos acerca do conhecimento e uso do BI e dos KPI

Testes paramétricos			
	T test	Significância	Decisão
Consolidação da informação/Género	-0.75	0.471	Não se rejeita a H_0
Consolidação da informação/Nacionalidade	-4.18	0.002	Rejeita-se a H_0
Conhecimento dos KPI/Género	11.00	1.000	Não se rejeita a H_0
Conhecimento dos KPI/Nacionalidade	1.17	1.03	Não se rejeita a H_0
	ANOVA	Significância	Decisão
Consolidação da informação/Idade	...87,56	0.000	Rejeita-se a H_0
Consolidação da informação/Grau	0.92	0.429	Não se rejeita a H_0
Consolidação da informação/Cargo	1.85	0.209	Não se rejeita a H_0
Conhecimento dos KPI/Idade	0.44	0.839	Não se rejeita a H_0
Conhecimento dos KPI/Grau	0.00	1.000	Não se rejeita a H_0
Conhecimento dos KPI/Cargo	1.50	0.280	Não se rejeita a H_0

Fonte: *Elaboração própria*

Legenda: Significância de $p < 0.05$ para decisão de rejeição da hipótese nula (H_0)

Do teste de Mann-Whitney, decorre que o género e a nacionalidade não influenciam as variáveis da perceção de BI, do uso, do tempo, da frequência e do modo de acesso e do conflito de informação, com exceção da nacionalidade que influencia o tempo de acesso com uma média superior de tempo de acesso aos KPI pelos inquiridos de nacionalidade portuguesa (3.00) por contraposição aos de outra nacionalidade (2.50) e do género que, em média, influencia positivamente a perceção de BI, o seu uso e o conflito de informação considerado pelo sexo feminino e uma maior frequência de acesso aos KPI pelo sexo masculino. Em média, há uma maior perceção de BI, tempo de acesso e conflito de informação considerada pelos inquiridos de nacionalidade portuguesa e um maior uso de BI, frequência de acesso aos KPI e conflito de informação considerado pelos inquiridos de outra nacionalidade que não a portuguesa.

Do teste de Kruskal-Wallis, decorre que a idade, o grau académico e o cargo não revelam diferenças estatísticas significativas na avaliação das variáveis da perceção e uso de BI, do tempo de acesso ao mesmo, da frequência e modo de acesso aos KPI e do conflito de informação, exceção do grau académico que em média faz variar o tempo de acesso, não só porque a maioria dos inquiridos detém a licenciatura, mas também porque o grau académico da licenciatura tende a fazer diminuir o tempo demorado no acesso à informação do sistema do BI.

Tabela 6 - Resultados dos testes paramétricos acerca do conhecimento e uso do BI e dos KPI

Testes Não Paramétricos			
	Mann-Whitney (X ₂)	Significância	Decisão
Percepção de BI/Gênero	0.68	0.411	Não se rejeita a H ₀
Percepção de BI/Nacionalidade	0.20	0.657	Não se rejeita a H ₀
Uso/Gênero	1.31	0.252	Não se rejeita a H ₀
Uso/Nacionalidade	0.71	0.400	Não se rejeita a H ₀
Tempo de acesso/Gênero	1.73	0.188	Não se rejeita a H ₀
Tempo de acesso/Nacionalidade	5.96	0.015	Rejeita-se a H ₀
Frequência de acesso/Gênero	4.55	0.208	Não se rejeita a H ₀
Frequência de acesso/Nacionalidade	2.76	0.432	Não se rejeita a H ₀
Modo de acesso/Gênero	2.94	0.230	Não se rejeita a H ₀
Modo de acesso/Nacionalidade	1.29	0.524	Não se rejeita a H ₀
Conflito de informação/Gênero	0.04	0.835	Não se rejeita a H ₀
Conflito de informação/Nacionalidade	0.97	0.326	Não se rejeita a H ₀
	Kruskal-Willis	Significância	Decisão
Percepção de BI/Idade	11.00	0.276	Não se rejeita a H ₀
Percepção de BI/Grau	11.00	0.276	Não se rejeita a H ₀
Percepção de BI/Cargo	1.17	0.761	Não se rejeita a H ₀
Uso/Idade	11.00	0.276	Não se rejeita a H ₀
Uso/Grau	0.65	0.721	Não se rejeita a H ₀
Uso/Cargo	4.20	0.241	Não se rejeita a H ₀
Tempo de acesso/Idade	11.00	0.276	Não se rejeita a H ₀
Tempo de acesso/Grau	12.00	0.002	Rejeita-se a H ₀
Tempo de acesso/Cargo	3.33	0.343	Não se rejeita a H ₀
Frequência de acesso/Idade	10.32	0.325	Não se rejeita a H ₀
Frequência de acesso/Grau	2.09	0.351	Não se rejeita a H ₀
Frequência de acesso/Cargo	3.79	0.285	Não se rejeita a H ₀
Modo de acesso/Idade	7.54	0.581	Não se rejeita a H ₀
Modo de acesso/Grau	1.70	0.427	Não se rejeita a H ₀
Modo de acesso/Cargo	3.36	0.339	Não se rejeita a H ₀
Conflito de informação/Idade	7.70	0.565	Não se rejeita a H ₀
Conflito de informação/Grau	0.65	0.721	Não se rejeita a H ₀
Conflito de informação/Cargo	4.20	0.241	Não se rejeita a H ₀

Fonte: Elaboração própria

Legenda: Significância de $p < 0.05$ para decisão de rejeição da hipótese nula (H₀)

Quanto à *estratégia* de cada departamento (Q16) e *dificuldades* associadas (Q17), pelas respostas dos inquiridos, se verifica que:

O trabalhador n.º 1 assume como *estratégia* o equilíbrio entre os *standards* e os procedimentos legislativos e entre o bem-estar mental e a felicidade no trabalho (Q16) e como *dificuldades* manter os dados o mais validamente possível em termos de precisão e datas de validade (Q17).

O trabalhador n.º 2 revela a *estratégia* de manter todos os departamentos focados nos objetivos de negócios (Q16) e não encontra *dificuldades* no uso da informação. Como

sugestão o inquirido reclama a falta de espaço para detalhe quando se assinala a opção Outro (Q18).

O trabalhador n.º 3 revela que a *estratégia* é a conformidade aos procedimentos estabelecidos como parceiro de negócios de toda a operação hoteleira, cooperando-se entre departamentos com dados precisos (Q16) e não apontou *dificuldades* na utilização da informação.

O trabalhador n.º 4 afirma que a precisão de dados é a principal *estratégia* (Q16) e quanto às *dificuldades* diz não as ter.

O trabalhador n.º 5 afirma que a *estratégia* consiste em garantir a exatidão dos dados tratados (relatórios financeiros) de acordo com as políticas e procedimentos locais e regionais em vigor (Q16) e a *dificuldade* encontrada é a necessidade de verificar duplamente se os dados importados de outro sistema estão corretos (verificar configurações, interfaces), pois usam-se diferentes sistemas que estão conectados por interface (Q17).

O trabalhador n.º 6 considera como *estratégia* ter os melhores resultados, utilizando recursos e habilidades de liderança para trabalhar em equipa e também ter uma abordagem muito positiva que leva ao sucesso (Q16), não tendo *dificuldades* a apontar.

O trabalhador n.º 7, considera que, do ponto de vista de vendas e marketing, o principal objetivo de *estratégia* é vender o hotel, com o melhor preço, no melhor momento e maximizar receitas e oportunidades (Q16), admitindo que, no início da sua função, sentiu algumas *dificuldades* (Q17). Como *sugestão*, afirma que as pessoas devem ser treinadas e incluídas na estratégia para que possam aprender e compreender a importância dos objetivos, KPI e resultados (Q18).

O trabalhador n.º 8 não responde qual a estratégia que considera no seu departamento e afirma que não sente dificuldades no tratamento da informação.

O trabalhador n.º 9 opta por não responder quanto à estratégia e dificuldades e não apresentou sugestões.

O trabalhador n.º 10 nada responde.

O trabalhador n.º 11 considera a melhor *estratégia* nas operações o manuseamento de dados simplificados (Q16) e afirma que não sente dificuldades, mas concorda no desenvolvimento de formação contínua. Como *sugestão*, cada chefe de departamento, Head of Department (HOD) deve ter domínio mais específico sobre os sistemas de informação a delegar a todos os departamentos (Q18).

O trabalhador n.º 12 a *estratégia* é corrigir e gerir ativos e vulnerabilidades para manter os sistemas em execução e fornecer informações e dados para o hotel e para a equipa de TI e desenvolvimento da EMEA (Q16) e não aponta dificuldades.

O trabalhador n.º 13 considera definir e seguir uma *estratégia* que leve o hotel a um desempenho lucrativo, enquanto atinge e supera todos os KPI em termos de quartos de hóspedes, bem como locais para banquetes e reuniões (Q16) e não sente *dificuldades*. Como *sugestão*, diz que no hotel, como em qualquer propriedade, é importante ter ferramentas que englobem as informações de todos os departamentos em um único documento, em vez de ter vários documentos a consultar (Q18).

Para o tratamento das respostas sobre a estratégia do departamento, basta uma análise qualitativa descritiva do conteúdo das respostas acerca do que os inquiridos consideram ser a *Estratégia*, sendo relativamente fácil descrever as características do conceito a partir das respostas. Essas características são a precisão, o domínio da informação, resultados, objetivos, *standards*. Neste caso, categorizar implica um baixo nível de teorização.

Para o tratamento das respostas sobre as dificuldades do departamento quanto ao conhecimento do tema, é necessário recorrer a teoria de base, para interpretar o que os inquiridos consideram ser as *Dificuldades* (ou limitações), teoria essa que pode ser proveniente do mero bom senso ou de conhecimento mais elaborado, não sendo suficiente ficar apenas pela análise do conteúdo da resposta de forma descritiva. Usa-se a técnica da nuvem de palavras (que consiste nas palavras mais referidas pelos inquiridos na associação do conteúdo qualitativo da estratégia e das dificuldades no uso da informação da organização).

Para o tratamento das respostas opcionais para sugestões, pretende-se dar liberdade para os inquiridos para as descrever e, assim, recolher mais dados sobre o comportamento dos mesmos relativamente ao tema, que complementem a interpretação das demais questões do inquérito por questionário.

A associação das variáveis, no que diz respeito à estratégia e às dificuldades no manuseamento da informação inteligente, é esquematizada no quadro que se segue, onde se registam as respostas relativas ao tema do *business intelligence*.

Quadro 4.3 - Associação das variáveis de estratégia e dificuldades por inquirido

Business Intelligence					
Difficuldades/Estratégia	Standards	Objetivos	Precisão	Resultados	Sem resposta
Validade	t1				
Temporalidade				t7	
Dispersão		t13	t5		
Nenhuma		t2	t3, t4, t12	t6	t8
Sem resposta					t9, t10, t11

Fonte: Elaboração própria

Legenda: t_x trabalhador; Estratégia concretizada em standards, objetivos, precisão e resultados; Dificuldades concretizadas em validade, temporalidade e dispersão do conteúdo da informação

Ora, o t_1 vê tendencialmente a estratégia do seu departamento como os *standards* definidos e as dificuldades como a limitação da validade da informação (conceito que o trabalhador concretizou como informação atempada e correta).

O t_2 considera como estratégia do seu departamento os objetivos definidos pelo mesmo e afirma não encontrar dificuldades no uso da informação.

O t_3 tende a ligar a estratégia à precisão da informação e também não encontra dificuldades no uso da mesma.

O t_4 seguiu as mesmas tendências do t_3 .

O t_5 também tende a considerar como estratégia a precisão e como dificuldade a dispersão da informação.

O t_6 associa a estratégia aos resultados e não encontra dificuldades no uso da informação.

O t_7 associa a estratégia aos resultados e a dificuldade à temporalidade da informação.

O t_8 não responde relativamente ao que julga ser a estratégia do seu departamento e não encontra dificuldades.

O t_9 , o t_{10} e o t_{11} não respondem às questões abertas do questionário.

O t_{12} associa a estratégia à precisão da informação e não encontra dificuldades no seu manuseamento.

O t_{13} associa a estratégia aos objetivos e a dificuldade à dispersão de informação.

Quanto à variável dificuldades, a palavra validade é referida 1 (uma) vez, pelo t₁, associada à característica da variável estratégia *standards*. A palavra temporalidade foi referida 1 (uma) vez, pelo t₇, associada à característica da estratégia resultados. A palavra dispersão é referida 1 (uma) vez, pelo t₅, associada à característica da estratégia precisão. Por último, a palavra nenhuma é referida 8 (oito) vezes, pelo t₂, t₃, t₄, t₆, t₈, t₁₁, t₁₂ e t₁₃, quanto às dificuldades na manipulação da informação associada a todas as características definidas na estratégia com exceção da característica *standards*. 2 (dois) colaboradores (t₉ e t₁₀) optam por nada responder às questões abertas.

A nível da variável Estratégia, a palavra mais referida para os inquiridos é *data accuracy*, o que significa que, para a maioria dos inquiridos, a definição de estratégia dos seus departamentos reside na precisão da informação.

A nível da variável Dificuldades, a palavra mais referida para os inquiridos é a dispersão que conduz à necessidade de fazer o *Interface* dos vários sistemas, o que significa que a maioria considera a dispersão da informação como a dificuldade mais relevante na verificação da validade da informação.

A nível da questão opcional, em que se convida os inquiridos a eventuais sugestões (*suggests*), 1 (um) não responde - t₉, 1 (um) afirma que não é aplicável - t₁₂, 1 (um) faz sugestões formais quanto às opções do questionário - t₂, 6 (seis) afirmam não ter sugestões, t₁, t₃, t₄, t₆, t₈ e t₁₀ e os 4 (quatro) respondentes que fazem sugestões, t₅, t₇, t₁₁ e t₁₃, vão no sentido do facilitismo de acesso à informação (sugestão de junção de informação de todos os departamentos em um só sistema e de acesso e domínio do mesmo bem como da estratégia, por cada colaborador, para que, individualmente, cada um consiga ter conhecimento e domínio dos KPI e dos resultados e ser mais simples delegar). Pode-se referir que, quem faz sugestões, revela a necessidade de um sistema de informação/conhecimento mais eficaz e esclarecedor.

Na figura seguinte, se esquematizam, pela técnica da nuvem de palavras, as palavras mais repetidas nas respostas (palavras-chave ou *keywords*).

Figura 2 - Nuvem de palavras

Dado ao número reduzido de participantes (poucos colaboradores) consegue-se aferir, sem necessidade de recurso a *software* de apoio à análise, sobre a tendência das respostas. Demonstra-se uma tendência para associar a estratégia à performance para cumprimento dos standards (1 respondente), objetivos (1 respondente), precisão de dados (6 respondentes) e resultados (3 respondentes). 8 (oito) dizem não ter dificuldades na utilização da informação, 2 (dois) optam por não responder à questão, em que os 3 (três) que assumem existir dificuldade, como a de ter que verificar a precisão da informação entre os diversos sistemas (os trabalhadores concretizaram a validade da informação como sendo a precisão e a temporalidade para cumprimento de prazos). Os trabalhadores que optam por não responder revelam não estarem certos sobre o que responder e/ou não ser importante o acesso aos sistemas no dia-a-dia das suas funções e afere-se que a maioria não encontra dificuldades no seu acesso e utilização e as maiores dificuldades são a dispersão de informação por vários sistemas.

Recorre-se à identificação e classificação dos recursos da organização para perceber as suas necessidades e o que deve ser aperfeiçoado, sendo esta atividade realizada de grande importância para a definição dos indicadores que se pretende gerir.

70

ganhar dinheiro, utilidade, redução de risco); valores nucleares da empresa no centro do processo de criação de valor (autonomia, criatividade, responsabilidade social, produtos dos quais se orgulham, empresa dirigida para pessoas). Para um bom aproveitamento dos seus recursos, a organização aposta na concretização dos recursos físicos com grande proximidade aos maiores clientes, com a sua grande empregabilidade (procura) em variados projetos, na reputação (diferenciação em testes de automação, em regime exclusivo e produtos próprios), na progressão na carreira, com base na experiência e na autonomia pela inovação e tecnologia adotadas. Estes são os recursos considerados como criadores de valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva, pelo que ao fazer uma reanálise constante, o hotel pode assim se focar nos *Não* e torná-los em *Sim*, mantendo os *Sim* e reinventando-se ao planear onde terá de melhorar. Tendo a organização já alguns *Sim*, essencialmente recursos físicos, financeiros e de reputação, que se revelam difíceis de imitar, terá ainda que transformar alguns *Não* em *Sim* e, referindo em concreto a área em estudo dos recursos humanos, haver um plano de recrutamento de talentos e a sua manutenção, de modo a diminuir o *turnover* e evitar as perdas de investimento em formação.

Quadro 4.4 - Contextualização VRIO dos recursos da organização

	Valiosos?	Raros?	Difíceis de imitar?	Não substituíveis?
--	-----------	--------	---------------------	--------------------

Recursos Físicos (Ex: Localização, Equipamentos, Acessibilidades)	SIM	SIM	SIM	NÃO
Recursos Financeiros (Ex: Eficiência da empresa, Financiamentos)	SIM	SIM	SIM	SIM
Recursos Organizacionais (Ex: Responsabilidade social, Responsabilidade ambiental, Empregabilidade de acordo com a região de atuação)	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Recursos Reputacionais (Ex: imagem de marca)	SIM	SIM (diferenciação)	SIM	SIM
Recursos Humanos (Ex: mão-de-obra qualificada, motivação, bem-estar profissional, políticas de progressão na carreira)	SIM	SIM	SIM	NÃO
Recursos Tecnológicos (tecnologia)	SIM	SIM	SIM (próprios)	SIM

Fonte: Elaboração própria

A análise SWOT (ver quadro que se segue) resume o que está bem e o que está menos bem na organização e a sua envolvente, para ajudar a definir as métricas do departamento. Ou seja, devem-se aproveitar as forças da organização que são a implantação forte a nível internacional, um bom fluxo de capitais e uma marca que deu provas da sua qualidade, sobretudo agora que a unidade de negócio do Boeira Garden Hotel já ultrapassou o primeiro ano de atividade. Deve-se ainda implementar, para a sua diferenciação da concorrência, medidas de controlo dos indicadores mais frágeis com uma medição apertada da rotatividade de mão-de-obra, que ainda se verifica de modo elevado e medição do ROSE, medida de eficácia de estratégia já salientada, investindo-se na sua divulgação. A crise pandémica que atravessamos fez mudar os planos de muitas organizações, em que este hotel não foi exceção, mas também a partir destas fraquezas se deve aproveitar a oportunidade que já deveria fazer parte dos planos, mesmo antes da crise, para o desenvolvimento de novas ofertas de serviços dentro da hotelaria (que só com esta crise se tornou mais visível). Ora é necessário, mais do que nunca, rentabilizar e controlar o retorno de investimento, não só relativamente à mão-

de-obra (base de todo o negócio), mas também relativamente a uma possível transformação do hotel em centro de negócios da Península Ibérica e a uma eventual instalação de um sistema de informação integrado que inclua uma plataforma de referências para o departamento de RH, como, por exemplo, as já existentes no mercado, e-Buddy e B-Channel, plataformas facilitadoras da procura de novos talentos de modo a incrementar a produtividade das novas aquisições de recursos humanos.

Relativamente à análise da concorrência, trata-se de um processo contínuo. São horas de trabalho a conversar com clientes da concorrência, a recolher informações na Internet, brochuras, publicações comerciais do setor de atividade, a experimentar diretamente os produtos e os serviços dos outros, que, pelo período do estágio, se mostra inviável. Convém analisar e avaliar também as ações tomadas pelos concorrentes em momentos de crise e também quando o mercado se apresenta particularmente favorável, para se apreender qual a melhor tomada de decisão e seguir-se a concorrência (nos casos de sucesso) ou evitar-se más soluções (nos casos que tenham corrido menos bem). Não se pode dizer que há aqui concorrência direta, porque o *gap* da organização contempla o marketing interno, mas, pode sim, esta falta de uma efetiva comunicação integrada entre departamentos dar margem a uma má coordenação de recursos que seja aproveitada pela concorrência. A falta de concorrência direta da gestão do marketing interno não é devida ao fenómeno da crescente concentração hoteleira, que limita a entrada de concorrentes mais pequenos no mercado, nem sequer devido ao efeito da chamada concorrência perfeita em mercados oligopolistas de interdependência estratégica em que a ação de uns afetam os resultados dos outros e a consequente ameaça da entrada de possíveis concorrentes, daí que o investimento em uma boa gestão de indicadores de marketing interno para uma melhor performance será o melhor investimento para os resultados de longo prazo. Aqui sugere-se a adoção de um sistema inteligente para a vigilância da concorrência, como há muitos no mercado, para complemento do processo contínuo de análise mencionado.

Quadro 4.5 - Análise da conjuntura SWOT do hotel

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Marca</p> <p>Investimento internacional</p> <p>Recursos Físicos</p> <p>Seleção de talentos</p> <p>Formação</p>	<p>Falta de sistema integrado que interligue objetivos à estratégia de longo prazo</p> <p>Elevado <i>turnover</i></p> <p>Fraco conhecimento da estratégia do negócio</p> <p>Manutenção de talentos</p>
<p>Incremento dos serviços digitais (incluindo Conferências) para os clientes</p> <p>Mais comunicação entre os departamentos</p> <p>Transformação das fraquezas em forças e adoção de um <i>track</i> ideal da concorrência para antecipação da estratégia</p>	<p>Concorrência</p> <p>Crise pandémica e económica</p> <p>Famílias endividadadas e ambiente de incerteza</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: *Elaboração própria*

No quadro que se segue, verifica-se uma idealização dos indicadores mais importantes pelos quais se deve guiar a organização como um todo nas 4 (quatro) perspetivas: de inovação/aprendizagem, de processos internos, financeira e de clientes, em que se sugere algumas iniciativas que podem ajudar o hotel a atingir os objetivos gerais (estratégicos), sendo que os indicadores se dividem em indicadores *leading* (designados de indicadores de longo prazo) e em indicadores *lagging* (designados de indutores ou indicadores de curto prazo).

Ao se esquematizar a estrutura da gestão organizacional, se resume o que deve ficar na mente dos decisores, em que, após se definir de base os objetivos, as métricas e as metas, mais facilmente se consegue estabelecer quais as ações de curto e longo prazo, como estratégia eficaz para corrigir desvios da meta ou reforçar as boas iniciativas que tenham apresentado bons resultados e, consequentemente, se chegar ao topo das necessidades da organização que é a tão desejada boa performance organizacional. Com este conteúdo definido, os responsáveis pela tomada de decisões desenvolvem a estratégia de longo prazo (as ações ao longo do tempo), conteúdo que é adaptável (pelas ferramentas de BI), se houver mudança de planos e é o alimento que o departamento de TI precisa para nutrir os sistemas de informação instalados ou para divulgação do conhecimento adquirido por meio de ações menos automatizadas, para no final se atingir a tão desejada vantagem competitiva e o alinhamento estratégico nos departamentos da organização.

Quadro 4.6 - Balanced scorecard genérico

PERSPETIVA	Inovação e Aprendizagem	Processos internos	Perspetiva Financeira	Perspetiva dos clientes
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS		1) Organização	1) Rendibilidade (criação de valor)	1) Rendibilidade: Garantir que a carteira de clientes contribua para o valor da empresa
		2) Inovação		2) Retenção: Volume de negócios, quota de mercado
		3) Qualidade		3) Satisfação: Tempo de resolução/implementação, cumprimento de prazos
	1) Satisfação: Garantir elevados níveis de satisfação e empenho das pessoas 2) Qualificação: Assegurar elevados níveis de conhecimento e retenção dos melhores 3) Tecnologia: Aproveitar o potencial ao dispor	4) Eficiência e eficácia: Boa utilização dos recursos de que dependem os resultados	2) Crescimento: Novos produtos, alcançando novos mercados ou aumentando atuais	4) Fidelização: Manter os atuais clientes, gerir n.º clientes mantidos/recuperados
INDICADOR (<i>leading</i>)	1) Índice de satisfação pessoal	1) Taxa de reclamações	1) Rendibilidade por ação (R/A)	1) Rendibilidade das vendas /cliente (RVC)
	2) Montante de prémios e incentivos	2) Taxa de incumprimento	1) Rendibilidade dos capitais próprios (RCP)	
		3) N.º processos novos	2) Rendibilidade dos capitais investidos (RCI)	
	3) Colaboradores qualificados	4) Prazos de execução	3) Quota de mercado, visibilidade do negócio e taxa de crescimento anual	
INDUTOR (<i>lagging</i>)	1) Necessidade de mais comunicação entre colaboradores	1) Necessidade de manter uma carteira de clientes crescente ou, pelo menos, estável	1) Necessidade cada vez mais eminente de estratégia global, com interação de várias legislações quer de atuação quer de financiamento	1) Fazer da satisfação do cliente uma boa publicidade e com iniciativa para voltar e trazer alguém de novo
INICIATIVA	2) Fóruns	1) Discutir a estratégia mensalmente		1) Aumentar n.º clientes online
		2) Mais canais de prestação de serviços		
		3) Melhorar os processos de prestação de serviços		
	3) Desenvolvimento de pessoas, autonomia, manutenção e retenção de colaboradores	4) Inquéritos aos colaboradores	1) Associar orçamentos à Estratégia	

Fonte: Elaboração própria

No quadro que se segue, verificam-se exemplos de métricas que se desenvolvem em estágio no departamento, no âmbito dos objetivos a atingir e que abrangem a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de inovação, desenvolvimento da aprendizagem ou formação em processos novos e em projetos/ideias individualizados. Ao se confrontar com a realidade do departamento e a influência que ele exerce no negócio, acha-se por conveniente estabelecer, no caso concreto dos recursos humanos do Boeira Garden Hotel, as métricas descritas no quadro do BSC departamental. Não obstante, tudo se pode gerir se houver a possibilidade de ser medido e isso significa que, se se estabelecerem objetivos diferentes para o departamento, poder-se-ão adaptar as métricas que forem necessárias para o que se pretender avaliar, tais como: número global de trabalhadores, cronograma de entradas/saídas previstas, custo estimado, candidatos internos potenciais, necessidades de formação/reconvenção, ganhos de produtividade estimada, avaliação de desempenho, avaliação de planos de carreiras e muitos outros indicadores.

Quadro 4.7 - Balanced scorecard do departamento de RH, compilação das métricas essenciais

Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Indutores de Performance (FCS)	Indicadores e Unidade de medida(UM)	Meta	Periodicidade	Ponderação
INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM (20%)	Inovação Satisfação Qualificação Tecnologia	1) Garantir adequada qualificação através do seu desenvolvimento profissional	(H) N.º de horas de formação	A apurar	Semestral	35%
		2) Alinhamento com os objetivos estratégicos	(%) Grau de entendimento da Estratégia-resultado dos inquéritos	A apurar	Anual	25%
		3) Otimizar os processos de suporte aos colaboradores da área de Recursos Humanos	(N.º) Melhorias implementadas no suporte tecnológico	A apurar	Anual	20%
		4) Desenvolver e consolidar os sistemas de informação	(N.º) Melhorias implementadas	A apurar	Anual	20%
PROCESSOS INTERNOS (35%)	Organização Qualidade Eficiência	1) Criar práticas de incentivo à participação e de partilha de informação	(N.0) Reuniões realizadas sobre balanço da atividade e orientações estratégicas/objetivo	A apurar	Anual	15%
		2) Desenvolver sistemas de informação e gestão de processos	(%) Nível de satisfação com a gestão de carreiras-resultado dos inquéritos	A apurar	Anual	10%
			(N.º) Índice de reclamações com o processo administrativo de processamento de remunerações	A apurar	Anual	10%
			(%) Taxa de retenção de talentos. N.º empregados incluídos na lista de elevada performance que saíram voluntariamente/N.º total médio empregados que saíram voluntariamente	A apurar	Mensal	10%
		3) Inovar	(%) Taxa de turnover. N.º empregados saídos no primeiro ano de admissão/N.º admitidos no mesmo período	A apurar	Mensal	5%
		4) Aumentar a eficiência do processos	(%) Taxa de execução do plano de formação. N.º ações planeadas e realizadas/Total de ações planeadas	A apurar	Anual	5%
			(%) Taxa de execução do ciclo de avaliação do desempenho-resultado dos inquéritos	A apurar	Anual	10%
			(%) Índice de liderança-resultado dos inquéritos	A apurar	Anual	5%
			(%) Colaboradores com reincidência de baixo nível de avaliação de desempenho. N.º empregados com baixo nível de avaliação de desempenho/N.º total de empregados	A apurar	Anual	5%
			(%) Taxa de inovação. N.º ideias/N.º ideias implementadas	A apurar	Anual	10%
			(%) Índice de eficiência dos processos. N.º processos pendentes/N.º total de processos	A apurar	Anual	15%

Fonte: Adaptado da bibliografia de referência analisada

5. CONCLUSÕES

Passando às conclusões sobre os resultados obtidos, pode-se assumir o seguinte: na abordagem do inquérito, utilizaram-se, como já salientado, questões de resposta fechada, propositadamente semelhantes, que *forçaram* a uma distinção sobre o conhecimento mais aprofundado do tema pelos inquiridos, além do mero bom senso dos mesmos. De forma simples e subtil, percebeu-se acerca da distinção, pelos inquiridos, entre BI e KPI, do seu efetivo uso e procedimentos seguidos e sobre se a sua utilização e monitorização estava disseminada pelos colaboradores-chave e qual a utilidade revelada na sua utilização, permitindo, mediante o levantamento de necessidades, verificar indutores para a criação de indicadores e linhas estratégicas de ação, de acordo com os objetivos específicos do trabalho estabelecidos.

É possível afirmar que a maioria dos inquiridos sabe o que é o BI e faz uso dos sistemas de informação, mas outros há que afirmam saber o que significa, mas não usam, não obstante revelarem a necessidade de fazer a monitorização dos KPI. Neste ponto, é de salientar que estes colaboradores estão a desperdiçar a automação que um sistema de BI permite na análise do conteúdo dos KPI, em que 15% dos respondentes afirmam mesmo não saber o que é o conteúdo KPI, o que, com a agravante de serem colaboradores-chave no âmbito da tomada de decisão, revela um risco a nível do negócio e a corrigir de forma urgente. Quanto à consolidação de informação de várias fontes de relatórios, dividem-se as opiniões, 54% dos respondentes consideram que a consolidação se efetua *de Forma automática*, enquanto 46% consideram que têm de proceder a uma consolidação *Manual*. Deduz-se que utilizar-se-ão métodos diferentes conforme os relatórios a analisar, mas, a existir esta brecha da existência da necessidade de tratamento manual de relatórios, há a necessidade urgente de essa informação passar a ser automaticamente extraída ou, caso não seja possível, basear-se em procedimentos bem delineados e registados para haver a possibilidade de um maior controlo de possíveis erros na sua consolidação manual. Das respostas decorre também que os procedimentos são pouco demarcados (não há uma orientação clara da periodicidade de dever de acesso), optando 23% por não responder sobre o modo de acesso exigido, 8% também não responde sobre a sua frequência e 8% não responde relativamente à frequência de acesso pois diz não usar. O tempo de acesso é considerado maioritariamente como instantâneo (em segundos) e só 8% dos respondentes diz gastar horas no seu acesso. Quanto a informação conflituante, a maioria (77%) confirma ser Às vezes conflituante a informação recolhida e 23%

considera *Nunca* ser conflituante. É também maioritariamente coincidente a resposta relativa ao procedimento de acesso à informação pelos gerentes quando ao admitirem não haver procedimento específico, bastando ser *Lido* ou *Como se pretender*, o que é louvável em termos de facilidade de acesso, sem grande burocracia, mas, deve, não obstante, ser implementado um guia acerca da já mencionada periodicidade de acesso e monitorização, de modo a complementar o único procedimento atual exigido de a informação ter de ser *Pedida* pelos gerentes sempre que necessária (segundo 15% dos respondentes). As variáveis da consolidação da informação e do conhecimento do KPI não apresentam diferenças estatísticas significativas quanto às respostas, tendo em conta o género (homens e mulheres) e a nacionalidade (portuguesa ou outra) dos inquiridos, só variando significativamente a consolidação da informação consoante a nacionalidade dos inquiridos. As variáveis da consolidação da informação e do conhecimento dos KPI também não apresentam diferenças estatísticas significativas quanto às respostas, tendo em conta o grau académico e o cargo, exceto uma variância significativa da consolidação da informação em relação à idade dos inquiridos. O género e a nacionalidade não influenciam as variáveis da perceção de BI, do uso, do tempo, da frequência e do modo de acesso e do conflito de informação, exceto a nacionalidade que influencia o tempo de acesso com uma média superior de tempo de acesso aos KPI pelos inquiridos de nacionalidade portuguesa (3.00) por contraposição aos de outra nacionalidade (2.50) e o género que, em média, influencia positivamente a perceção de BI, o seu uso e o conflito de informação considerado pelo sexo feminino e uma maior frequência de acesso aos KPI pelo sexo masculino. Em média, há uma maior perceção de BI, tempo de acesso e conflito de informação considerada pelos inquiridos de nacionalidade portuguesa e um maior uso de BI, frequência de acesso aos KPI e conflito de informação considerado pelos inquiridos de outra nacionalidade que não a portuguesa. A idade, o grau académico e o cargo não revelam diferenças estatísticas significativas na avaliação das variáveis da perceção e uso de BI, do tempo de acesso ao mesmo, da frequência e modo de acesso aos KPI e do conflito de informação, exceto o grau académico que em média faz variar o tempo de acesso, não só porque a maioria dos inquiridos detém a licenciatura, mas também porque o grau académico da licenciatura tende a fazer diminuir o tempo demorado no acesso à informação do sistema do BI.

A avaliação e a monitorização da informação podem ser facilitadas pela análise em tempo real que as novas tecnologias de BI existentes permitem e/ou facilitada ainda por técnicas ou ferramentas de gestão bem tradicionais e com provas dadas de sucesso, por adaptáveis e atuais e dado a sua abrangência, coerência e possibilidade de interligação entre todos os fatores críticos para o sucesso. Os fatores críticos para o sucesso podem assim ser compilados e divulgados a nível da organização como um todo (a *Brand Hilton*) e também a nível de cada unidade de negócio local (*Boeira Garden Hotel*), a nível de cada processo essencial dentro de cada departamento ou até dentro de cada projeto novo individualizado, criando-se as métricas que se quiser controlar.

Pela análise das respostas às questões abertas, através da técnica de nuvem de palavras, fez-se a associação de variáveis e a sua codificação de acordo com os conceitos mais referidos pelos inquiridos. Assim, enquanto *Dificuldades*, 8 (oito) afirmam não as sentir na utilização da informação e 2 (dois) optam por não responder à questão, sendo que 3 associam às dificuldades o terem que verificar a precisão entre diversos sistemas; enquanto *Estratégia*, demonstra-se uma tendência de respostas que associam a estratégia à performance para cumprimento dos standards (1 respondente), dos objetivos (1 respondente), à precisão de dados (6 respondentes) e aos resultados (3 respondentes). As dificuldades demonstram que é preocupante para os inquiridos, relativamente às palavras mais referidas, a validade da informação quanto à precisão e à temporalidade, bem como a dispersão da informação por vários sistemas, tendo que fazer sempre *interface* (comparação) entre os mesmos.

A análise revela também não estarem os inquiridos certos sobre o que responder nas questões abertas e/ou não ser importante o acesso aos sistemas no dia-a-dia das suas funções, bem como revela que a maioria não encontra dificuldades no seu acesso e utilização.

E, por último, quanto à questão opcional para eventuais *Sugestões*, afere-se que as sugestões vão no sentido da necessidade do facilitismo de acesso à informação, da necessidade de junção de informação de todos os departamentos num só sistema e da partilha do domínio dos mesmos, bem como da estratégia por cada colaborador, para que, individualmente, cada um consiga ter conhecimento e domínio dos KPI e dos resultados e seja mais simples delegar tarefas. Denota que quem fez sugestões revela a necessidade de um sistema de informação/conhecimento mais eficaz e esclarecedor.

Das respostas conseguiu-se estudar quais os sistemas de BI já utilizados no hotel e perceber as necessidades dos trabalhadores em haver mais comunicação e formação a nível da estratégia, resultados e KPI, para ser mais fácil delegar e para que

todos os departamentos consigam estar alinhados à estratégia de longo prazo do negócio e ter um domínio mais eficaz da informação/conhecimento em um sistema integrado. Assim, os indicadores no BSC articulados com as metas de estratégia foram sugeridos ao departamento de RH do hotel com base na abordagem de inquérito e complementados com os esquemas de análise de recursos do VRIO, SWOT para passar a ser a abordagem do departamento, sua atualização e linhas de ação a seguir.

É de utilidade fazer-se uma comparação entre a bibliografia analisada e a realidade que foi percebida pela análise dos processos de recursos humanos e pelas respostas ao questionário, da qual se retira que no departamento de RH avaliado continua a revelar-se uma falta de prova empírica entre as práticas digitais implementadas e os resultados do hotel, uma vez que as métricas de monitorização continuam a focar-se muito nos indicadores financeiros, apesar de se ter verificado que as práticas de recursos humanos contribuem inegavelmente para o desenvolvimento da *organizational performance*, designadamente a taxa de rotatividade de mão-de-obra (acompanhando o sentido de Huselid, 1995), a produtividade laboral (Datta *et al.*, 2005), o ROA, o ROE e a margem de lucro (Delery e Doty, 1996), autores citados nos estudos oportunamente referenciados. A realidade analisada também acompanha Delaney e Huselid (1996) que argumentam que as práticas de HRM conduzem a um desenvolvimento do desempenho da organização, influenciando as variáveis do departamento de RH como as competências, a motivação e a estrutura do trabalho, que se verifica também na realidade do hotel. Por comparação entre vários tipos de serviços, os serviços financeiros têm vindo, tendencialmente, com o *boom* de aumento do número de serviços inovadores e de mudanças legislativas, a deixar de se focar apenas no lucro para passar a ter o seu foco principal na melhor experiência para o cliente. Igualmente estão os serviços hoteleiros cuja finalidade é a satisfação pessoal dos clientes e colaboradores, sendo o seu principal foco. No entanto, no sentido inverso, os serviços hoteleiros, na realidade em estudo deste relatório e noutras realidades hoteleiras verificadas na bibliografia, continuam mais reticentes em adotar o BSC como ferramenta de gestão, ao contrário dos serviços financeiros que já o têm vindo a adotar há muitos anos, com o aumento do número de serviços cada vez mais assentes na tecnologia.

Assim, se espera que este relatório de estágio sirva de motivação para os decisores terem mais consciência sobre o tema e para contrariarem a tendência de monitorizar o crescimento apenas com vista ao lucro imediato. Devem tender mais para monitorizar o crescimento pela produtividade e pelo retorno da eficiência estratégica de longo prazo, medidas respetivamente pela taxa de eficácia (custos/proveitos), ao se controlar

variáveis como a rotatividade de mão-de-obra (ou *turnover*) e o impacto da estrutura de capital (ou *leverage*) e pela liquidez do fluxo de caixa (ou *cash-flow*). Todo esse crescimento tem de assentar na criação de valor para o cliente externo (hóspede) e para o cliente interno (colaboradores, fornecedores e todos os intervenientes), que implica a reorganização/criação de novos departamentos, serviços, melhores condições de trabalho, contínua melhoria do marketing interno e da imagem de marca e a monitorização do sucesso pela taxa de eficiência estratégica, *Return On Effectiveness* (ROSE) já salientado.

Na estratégia tecnológica de tratamento de informação, já implementada no hotel, é relevante a análise das evidências físicas de sucesso percecionadas pelos hóspedes do hotel, conseguida com a ajuda do *Short for Satisfaction and Loyalty Tracker* (SALT), que faz a gestão da reputação online e dá uma visão de como monitorizar métricas-chave de revisão social de cada unidade do negócio, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento, bem como é relevante também o conhecimento dos recursos humanos baseado na imagem de marca, no mesmo sentido de autores citados pelos estudos descritos, que já assim o defendem, como o potenciador da redução do *turnover* na hotelaria (Kazlauskaite *et al.*, 2006) e como contributo para a clareza de funções e empenhamento e confiança na marca entre os empregados (King, 2010). No entanto, ainda falta, para além da codificação da informação pelos sistemas, melhorar gradualmente a sua personalização, ou seja, desenvolver a divulgação do conhecimento pessoa-a-pessoa, desde os mais altos dirigentes ao pessoal operacional, para que o conhecimento não seja uma mera compilação de informação.

A partir da comparação entre a bibliografia e a realidade empresarial, é de sugerir que o departamento dos RH passe a medir métricas relacionadas com os seus processos mais críticos, tais como: a transferência, partilha e/ou reutilização de conhecimento; a competência interna como habilitações técnicas e conhecimento da indústria; o recrutamento de novos talentos de forma prolongada para além da mera superação de necessidades; a criação de novas e inovadoras ideias para desenvolver os processos de trabalho; os projetos com *defeito* como foco e a nutrição de novos líderes através de promoção interna; bem como analisar de perto métricas como o número global de trabalhadores, quantificar as entradas/saídas previstas e quando, o custo estimado, o número de potenciais candidatos internos, a satisfação na formação/conversão, os ganhos de produtividade estimada, a avaliação de desempenho e a avaliação de planos de carreiras.

“Só se pode gerir o que se pode medir” Kaplan e Norton (1996)

6. CONTRIBUTOS DE MELHORIA PARA A EMPRESA

Das principais contribuições deste documento para a organização, pode se afirmar que, através da disponibilização do relatório de estágio profissional ao departamento de recursos humanos, se consegue:

- Oferecer uma visão sistemática e analítica sobre os artigos analisados que tratam do compartilhamento de conhecimento pela via digital e mais tradicional na indústria de serviços;
- Oferecer um resumo que salienta as vantagens e desvantagens e tendências mencionadas nos artigos selecionados e sua aplicação na realidade;
- Explorar alguns dos principais desafios no campo do compartilhamento de conhecimento online e apresentar as diretrizes para enfrentar os desafios existentes;
- Delinear as principais áreas onde pesquisas futuras podem melhorar a função de partilha de conhecimento de forma digital.

Na realidade empresarial do hotel, se disponibiliza também um esquema BSC genérico e outro departamental, especificamente direcionado para o departamento de RH, após a análise detalhada dos seus processos que culmina com a elaboração de um manual de informação dirigido aos chefes de departamento sobre os procedimentos legais e *standards* do Boeira Garden Hotel, de modo a fomentar o alinhamento estratégico entre as práticas de recursos, a performance organizacional e a estratégia de longo prazo.

6.1. Limitações e futuras linhas de orientação

Há ainda que se ter em consideração as limitações que se encontram em todo o percurso, que abrem oportunidade para estudos futuros, sendo que algumas das limitações encontradas são:

- A significativa incerteza quanto à relação causal entre os sistemas inteligentes aplicados aos recursos humanos e a performance organizacional, mais especificamente a sua falta de reconhecimento na indústria dos serviços, já salientado, no sentido seguido por Guest *et al.* (2003) nos estudos analisados, em que se exceciona algumas evidências dessa relação causal demonstradas pelas iniciativas de medição da performance através do *Multibank Measurement Project* por Lawson, e Hepp, também já salientado;

- Cultura, tamanho da empresa, idade da empresa, estilo de gestão e senioridade dos gestores que não são tomados em conta na revisão da literatura;
- Análise limitada de bibliografia de enquadramento da indústria de serviços (foco nos serviços hoteleiros, com breve comparação aos serviços financeiros, incluindo países ditos desenvolvidos e países ainda em fase inicial de desenvolvimento e implementação do BSC), tendo ficado de fora a análise de variados tipos de serviços com os quais seria interessante confrontar;
- O estudo limita-se à criação de um *scorecard* na perspetiva de processos e inovação/aprendizagem do departamento de recursos humanos dado a limitação de tempo para a análise de todas as perspetivas em análise pela ferramenta. Futuramente, poder-se-á alargar o âmbito do estudo a outros departamentos e setores de atividade, fazendo-se a sua comparação e analisar todas as perspetivas enunciadas na ferramenta de gestão BSC.

7. REFLEXÃO E AUTO-AVALIAÇÃO DO TRABALHO

Fazendo-se uma reflexão sobre o trabalho de relatório como um todo, conclui-se que na realidade empresarial em análise não é evidente a relação entre as práticas dos recursos humanos, a performance e a estratégia, apesar de ser indubitável que a melhoria dos processos do departamento de RH incrementa a performance organizacional pela maior clareza, documentação, simplificação e envolvimento dos recursos humanos na gestão do conhecimento da organização. Da análise minuciosa dos processos internos do departamento e da abordagem feita aos colaboradores dos vários departamentos com poderes de decisão, denota-se que, na sua maioria, não são conhecedores da possibilidade de um sistema integrado que auxilie na prossecução dos objetivos individuais de cada departamento tendo em conta a visão estratégica de longo prazo e tendo em conta a envolvente, e os que afirmam usar sistemas inteligentes continuam a revelar dificuldades e confusão de conceitos, não sabendo definir o que são indicadores e práticas digitais de BI e revelar fraca ou nenhuma visão da estratégia do negócio. Da análise dos processos e das respostas dos inquiridos (enquanto representantes da população a que se referem), se conclui, de forma evidente, que os envolvidos, escolhidos criteriosamente como sendo os decisores e executivos de departamento, não têm de todo um fio condutor claro que lhes permita fazer uma efetiva interligação entre as variáveis em estudo (práticas dos recursos humanos, performance e estratégia/visão de longo prazo)

Toda esta análise constitui um trabalho que considero importante, pelo facto de a organização se encontrar numa etapa inicial de atividade e este relatório poder servir de base para se criar e registar os indicadores adaptados a cada departamento e especificamente a cada processo fulcral. É, assim, perfeitamente possível atingir o objetivo principal deste trabalho que é a integração do sistema de informação BSC na estrutura da organização que, tendo já diversas ferramentas de BI instaladas, terá agora que se focar e *alimentar* o sistema de TI existente ou, independentemente do sistema instalado, passar a divulgar e facilitar em cada departamento a perceção do conhecimento da estratégia através da ferramenta de gestão de forma tradicional. Esta ferramenta poderá ser afixada em pontos visíveis e interliga as necessidades de curto prazo (indutores ou indicadores *lagging*) aos indicadores de longo prazo (indicadores *leading*), que podem ser variados e criados para cada departamento, e, dentro deste, para cada processo ou projeto novo, associando estes objetivos de desempenho aos objetivos gerais (estratégicos) que constituem a visão da organização.

Os sistemas de BI serão para a organização uma mais-valia de automação, no sentido em que facilitam a implementação do BSC e permitem a perceção da organização, na *ponta dos dedos* e em tempo real, como sendo um todo - mercado, concorrência, clientes, processos de negócio, tecnologia - que pode ser constantemente alinhado com os compromissos e interesses da organização, pois são sistemas adaptáveis e que, bem monitorizados, permitem compreender as tendências, melhorar a estratégia, identificar com facilidade os riscos, auxiliar no plano organizacional, adaptar os projetos às metas estabelecidas, para se conseguir um retorno do investimento nos recursos humanos, conseguir o envolvimento de toda a organização no acesso e a partilha do conhecimento e otimizar o acesso e a qualidade das métricas essenciais para a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, K. M. (1986, fevereiro). Balanced scorecards give performance and change management a very timely boost, in IOMA's pay for performance report. *Preventing School Failure*, 51(3), pp. 49-51

Autor desconhecido. (1998). Balanced scorecard benefits NatWest Bank in *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26(10), pp. 400–401

Autor desconhecido. (2018). *Talent management and retention strategies in luxury hotels: Evidence from four countries. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp.1-45

Botelho, F. R. e Razzolini Filho, E. (2014). Conceituando o termo business intelligence: Origem e principais objetivos. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 11(1), pp. 55–60

Dahmiri (2020). *The model of the influence of service quality and marketing experience on customer satisfaction with brand equity as an intervening variable in Bank Jambi Indonesia*. Indonesia: Faculty of Economics and Business, Jambi University. Dissertação. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 3(2), pp. 8-17

Edições 70, Lda (Ed.). (2011). Bardin, L. *Análise de Conteúdo*, (4). Lisboa. (L.A. Reto e A. Pinheiro, Trans.)

Freyn, S. P. (2017). *Understanding the competitive intelligence process of the firm and the factors that impact its effectiveness*. Anderson, IN: Faculty of the Falls School of Business, Anderson University. Tese de Doutorado em Administração de Empresas

Karami, A., Sahebalzamani, S. e Sarabi, B. (2015). The Influence of HR practices on business strategy and firm performance: The case of banking industry in Iran. *IUP Journal of Management Research*, 14(1), pp. 30–53

Lawson, T. E. e Hepp, R. I. (2001). *Measuring the performance impact of human resources: HR Human Resource Planning*, ABI/INFORM Collection, 24(2), pp. 36-44

McHenry, J. J. (2016). *Exploring best practices to utilize business intelligence systems*. D.B.A.: Walden University. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, (3), p. 177

Medeiros Jr, A., Perez, G. e Lex, S. (2014, maio/agosto). *Using analytic network for selection of enterprise resource planning (Erp) aligned to business strategy/Utilização da rede analítica para a seleção de sistemas integrados de gestão (Sig) alinhados à estratégia de negócio*. São Paulo: Universidade Presbiteriana de São Paulo, MacKensie, São Paulo (SP), Brasil. *Journal of Information Systems and Technology Management, Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 11(2), pp. 277–296

Moreira Nascimento, A., Reginato, L. (2007, junho). *Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio à controladoria*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de S. Paulo (USP). *Revista Contabilidade e Finanças*, 18(Edição 30 anos de doutorado), pp. 69-83

Otoo, T. N., Mishra, M. (2018, maio). *Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Hotel Industry's Performance: The Mediating role of Employees' Competencies*. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, Nashik, 9(2), pp. 17-29

Owusu, A. (2017). *Business intelligence systems and bank performance in Ghana: The balanced scorecard approach*. *Cogent Business and Management*, 4(1), pp.1–23

Ribeiro, M. L., Vasconcelos, M. L. e Rocha, F. (2019). *Monitoring performance indicators in the portuguese hospitality sector*. Porto: Faculty of Humanities and Social Sciences,

Universidade Fernando Pessoa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), pp. 790-811

Rocha, S.C.C. (2016). *Indicadores de gestão em um sistema de business intelligence: O caso de estudo da Glintt healthcare solutions*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Relatório de Projeto de Mestrado em Sistemas de informação de Gestão

Sharma, R. S. e Djiaw, V. (2011). *Realising the strategic impact of business intelligence tools*. Singapura: School of Communication and Information, Nanyang Technological University, Singapore. *VINE*, 41(2), pp.113–131

Sharma, S., Sharma, J. e Devi, A. (2009, janeiro). *Corporate social responsibility: The key role of human resource management*. *Business Intelligence Journal*, 2(1)

Valčić, S. B. e Bagarić, L. (2017). *Return on strategic effectiveness – the need for synchronising growth and development strategies in the hotel industry using revenue management*. Rijeka: Faculty of Economics, University of Rijeka, Rijeka, Croatia/ Faculty of Tourism & Hospitality Management, Department of Marketing, University of Rijeka, Opatija, Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30(1), pp.1631-1654

APÊNDICE

Questionário

Adaptado de *Business Intelligence Quiz Targit*, por Soren Block Olsen, Diretor de Marketing e Operações de Vendas, in <https://www.targit.com/blog/author/soren-block-olsen>

O inquérito é disponibilizado no hotel para resposta na *Common File*, plataforma de informação dos trabalhadores dividida por departamento, a partir do dia 13 de dezembro de 2020 até 21 do mesmo mês. Dado a reestruturação de trabalhadores que teve lugar no mesmo período temporal, o prazo de resposta foi prolongado até o término do estágio em 15 de janeiro, tendo sido obtidos 13 questionários válidos em 18 disponibilizados, o que traduz, como dimensão da amostra, uma percentagem de respostas válidas de 72%. O questionário é constituído por 18 questões: 15 (quinze) de resposta fechada com escala de respostas de escolha múltipla, 2 (duas) de resposta aberta e 1 (uma) de resposta opcional.

É facultado em inglês dado ser costume na organização a circulação da maioria dos documentos internos neste idioma.

Porto, 13 de novembro 2021

AVALIAÇÃO DO USO DE FERRAMENTAS DE BUSINESS INTELLIGENCE (BI) PELOS TOMADORES DE DECISÃO

O presente questionário visa compreender qual o papel atual do *Business Intelligence* (BI), uso, benefícios e problemas, motivação no uso e satisfação dos usuários.

Assim, os objetivos pretendidos são fazer um quadro das ferramentas de gestão do conhecimento da organização e avaliar o sucesso das estratégias de gestão do conhecimento escolhidas.

Desde já agradeço e peço a sua atenção e disponibilidade para responder a este questionário, que faz parte integrante do meu projeto de relatório de estágio como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

Declaro e garanto ainda o anonimato do questionário e a confidencialidade das respostas.

É utilizada uma escala forçada não comparativa, multi-item, com 15 (quinze) questões de respostas fechadas, 2 (duas) questões de respostas abertas e 1 (uma) questão de resposta opcional:

1. Qual é o seu género?

A. Masculino ()

B. Feminino ()

2. Que idade tem?

3. Qual é o seu país de origem?

A. Portugal ()

B. Outro país ()

4. Qual o seu grau de habilitações completo?

A. Estudos básicos Completo () Incompleto ()

B. Estudos secundários Completo () Incompleto ()

C. Licenciatura Completo () Incompleto ()

D. Mestrado ou Doutoramento Completo () Incompleto ()

5. Qual é o seu cargo?

A. Administração e Recursos Humanos ()

B. Administração e Finanças ()

C. Administração e gestão estratégica ()

D. Cargo não administrativo ()

6. Sabe o que é o *Business Intelligence*?

A. Sim ()

B. Não ()

C. Não tenho certeza ()

7. Usa ferramentas de *Business Intelligence*?

A. Sim ()

B. Não ()

8. Se sim, quais?

A. SAP - Aplicativos de Sistemas e Produtos em Processamento de Dados ()

B. ERP - Planeamento de Recursos Empresariais ()

C. CRM - Gestão de Relacionamento com o Cliente ()

D. Comércio eletrónico ()

E. Outro ()

9. Como consolida várias fontes de dados de relatórios?

A. Não é possível ()

B. Manualmente ()

C. De forma automática ()

10. Quanto tempo leva para gerar um relatório?

A. Dias ()

B. Horas ()

C. Segundos ()

11. Sabe quais são os KPI importantes (indicadores-chave de desempenho) do seu departamento?

- A. Sim ()
- B. Não ()
- C. Não tenho certeza ()

12. Com que frequência monitoriza os KPI?

- A. Nunca ouvi falar ()
- B. Todos os meses ()
- C. A cada dia ()

13. Qual é a sua acessibilidade à informação?

- A. Mensalmente ()
- B. Sempre que é preciso ()

14. Já se viu confrontado com dados conflitantes e não tem certeza sobre quais números estão corretos?

- A. Sempre ()
- B. Às vezes ()
- C. Nunca ()

15. Quais os procedimentos de acesso aos dados pelos decisores da empresa?

- A. A pedido ()
- B. Pode ser lido ()
- C. Como se quiser ()

16. Do seu ponto de vista, qual é a principal estratégia do seu departamento?

17. Sente alguma dificuldade em usar os dados? Se sim, descreva quais:

18. Se assim o desejar, sugira o que achar por conveniente

OBRIGADA PELO SEU TEMPO!

